Projeto de desenvolvimento intercultural: uma estratégia nos serviços globais*

Valderez F. Fraga**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Desafios educacionais: implicações dos fundamentos fenomenológicos; 3. Cultura cosmopolita única: possibilidades; 4. Educação como competência: novas exigências da globalização; 5. Alguns esclarecimentos terminológicos e metológicos; 6. Expectativas em relação às conseqüências: o que o sentido fenomenológico pode antecipar.

PALAVRAS-CHAVE: educação intercultural; mundialização; competitividade.

Este artigo apresenta um projeto de desenvolvimento intercultural, que representa uma estratégia de negócio para aumentar a competitividade de uma empresa brasileira de transporte aéreo.

Intercultural development project: a strategy on global services
This paper describes an intercultural development project, which represents a business strategy to gain competitiveness in a Brazilian airline company.

1. Introdução

Por que um projeto de desenvolvimento intercultural

Uma empresa de serviços cujas atividades seguem padrões internacionais, de acordo com normas e exigências do setor, à medida que vai atualizando seus

* Este artigo, recebido em ago. e aceito em out. 1998, foi originariamente publicado nos *Anais* do III Encontro de Economistas de Língua Portuguesa, realizado em Macau em jun. 1998.
** Mestre em educação e desenvolvimento humano pela George Washington University (EUA), doutora em educação pela UFRJ, professora convidada na UFRJ e FGV e consultora em DRH e interculturalidade (e-mail: soniaa@domain.com.br).

equipamentos e desenvolvendo uma infra-estrutura de apoio compatível com a globalização, passa a enfrentar um novo desafio: *a escassez de diferenciais de atratividade*. A criatividade, o conhecimento da clientela e o autoconhecimento precisam intensificar-se, porque a cultura pode contribuir para gerar o *diferencial* necessário à competitividade.

É nesse contexto que se situa o transporte aéreo, atividade da empresa brasileira em processo de globalização de que trata este artigo. Peculiaridades culturais, desde a postura até a apresentação de produtos, quando sistematizadas para profissionalização, podem gerar serviços atraentes, estimulando a clientela presente e potencial a optar por uma determinada empresa.

O projeto em andamento é descrito em sua estrutura dinâmica, objetivos e fundamentação que o orientam para a multiculturalidade, a qual possibilita a mundialização da cultura, preservando simultaneamente a individualidade, no propósito de melhorar os serviços prestados às clientelas interna e externa.

Um projeto nessa direção articula a diretoria de administração e recursos humanos, através de sua gerência de educação e desenvolvimento, com a diretoria de operações, especialmente através da gerência de comissários, e, ainda, com a diretoria comercial, em relação ao marketing, exercitando a interculturalidade intra-organização.

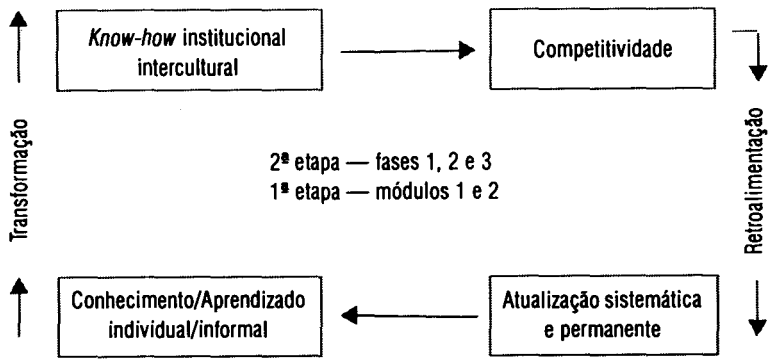
Trata-se de uma estratégia de negócios para a competitividade que requer educação intercultural, no sentido de humanizar o processo de globalização da empresa.

Dinâmica e estrutura

O fluxograma da figura 1 resume a dinâmica do projeto, revelando o propósito de transformá-lo em programa institucional permanente.

Figura 1

Dinâmica do projeto



Uma grade descritiva das atividades previstas para a segunda etapa do projeto, articulada a uma tentativa de cronograma para 1998/99, distribui treinamento, desenvolvimento e pesquisa em três fases:

- preliminar — reconhecimento de iniciativas existentes para implementação;
- operacional — treinamento para a linha de frente (inicialmente comissários) articulada à pesquisa e ao desenvolvimento de instrutores;
- transformadora — início da elaboração de conhecimentos a partir de vivências, para *know-how* intercultural, visando a um diferencial de competitividade no mercado.

Viabilização do projeto

O trabalho em escala ao qual estão submetidos os comissários, somado ao grande número desses profissionais (cerca de 2.500), levou-nos a optar por:

- aproveitar treinamentos de rotina, para inserir conteúdos interculturais, no Brasil e em Portugal;
- dar treinamento em serviço para os instrutores durante os programas;
- aplicar simultaneamente técnicas de pesquisa nos eventos de treinamento/desenvolvimento.

Em busca da otimização do tempo e dos recursos necessários à instrução, foi elaborado um cronograma flexível.

O convívio simultâneo entre instrutores, treinandos e pesquisadores, além dessa otimização de recursos, é requisito fundamental da metodologia prevista: pesquisa qualitativa, técnicas etnográficas e abordagem fenomenológica.

Objetivos gerais

Foi desenvolvido um *projeto* dinâmico com abrangência gradual, aproveitando cronogramas de treinamento para:

- inserir conteúdos interculturais;
- promover avanços em projetos considerados embrionários;
- contribuir para o aperfeiçoamento de instrutores e para a habilitação de pesquisadores, visando, especialmente, à transculturalidade na linha de frente, para melhorar o atendimento à clientela.

Objetivos da etapa preparatória

Os objetivos da etapa preparatória, concluída em 1997, foram:

- familiarizar profissionais de diversas áreas da empresa com os conceitos básicos de interculturalidade, adotando uma postura educacional, através de uma abordagem fenomenológica da gestão de pessoal, a partir de conteúdos programáticos e vivências em comunicação e relacionamentos essencialmente humanos e suas implicações nos serviços diretos ao usuário;
- oferecer oportunidades para apreensão das possibilidades de um projeto intercultural para o desempenho da empresa;
- identificar interesses e potencialidades dos participantes para engajamento em instrução, pesquisa e administração do projeto em interculturalidade;
- elaborar uma minuta de projeto para discussão ampla.

Primeiras conclusões da etapa preparatória do projeto

Durante as negociações para os dois primeiros módulos foi estabelecido que o projeto não seria estruturado *a priori*, porque a abordagem fenomenológica que passa por uma gestão pela formação humana pressupõe uma postura de não-intervenção e de inserção no movimento do acontecer, aliada a um empenho permanente pela coerência entre discurso e ação.

Módulos realizados

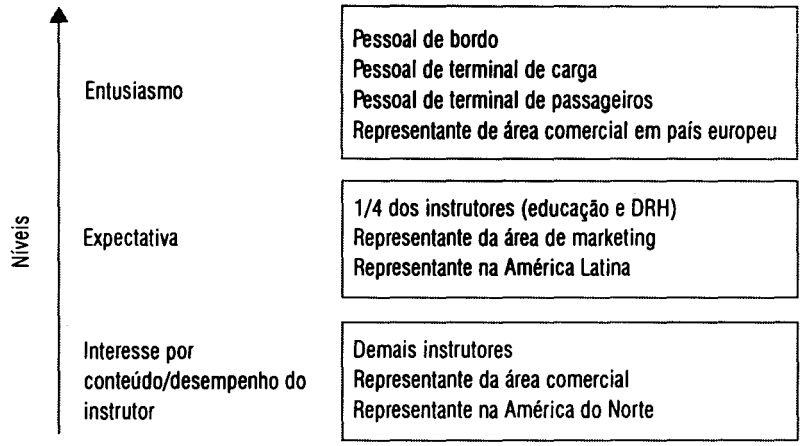
- Comunicação e relacionamento humano intercultural — uma abordagem fenomenológica.
- Capacitação intercultural para a transculturalidade — uma estratégia na prestação de serviços.

Reações aos módulos 1 e 2

A figura 2 mostra como o interesse e a apreensão de perspectivas/oportunidade do projeto se apresentaram nos diferentes grupos.

Figura 2

Reações aos módulos 1 e 2



Surgiu, no grande grupo, discreto percentual de ingênua expectativa baseada em resultados "mágicos", a partir de treinamentos pontuais em interculturalidade, o que seria incompatível com a visão educacional essencial a um projeto dessa natureza.

Observações gerais

O acúmulo de atividades no período foi o argumento que justificou a redução de um quarto da carga horária prevista para cada módulo. Conteúdos, experiências e vivências não tratados foram transferidos para a segunda etapa.

No primeiro encontro surgiram reações de desconforto em participantes de RH e da área comercial, o que foi justificado por eles pela precariedade de informações sobre o programa que se iniciava.

Grupos naturais formaram-se, aglutinando as pessoas por área de atividade ou reunindo profissionais de áreas diferentes, quando eram os únicos representantes presentes no grande grupo.

Foram verbalizadas dificuldades de articulação entre setores.

Dificuldades de relacionamento entre instrutores e treinandos foram relatados por instrutores, com exemplos de algumas ocorrências durante treinamentos.

Os trabalhos estimularam:

- a análise crítica da realidade da empresa;
- a explicitação de valores e a indicação de tradições;

- a autocrítica;
- sugestões para a administração de problemas ou o atendimento de necessidades levantadas a partir das abordagens aos dois módulos.

Primeiros resultados

O grupo de profissionais de bordo:

- verbalizou abertura e motivação em relação ao projeto;
- apresentou desempenho produtivo durante os dois módulos;
- relatou iniciativas em andamento sobre a temática "cultural dos povos";
- empenhou-se em divulgar e discutir com colegas e superiores as possibilidades do projeto para o desempenho da linha de frente da empresa;
- contribuiu para clarificar objetivos para o projeto.

A gerência de educação e desenvolvimento:

- verificou a avaliação de desempenho do instrutor/consultor, concluindo pelo domínio dos conteúdos;
- realizou reuniões para discussão de minutas do projeto;
- solicitou a elaboração de proposta para dar andamento ao projeto;
- reuniu-se com a gerência de comissários para discutir a proposta;
- considerou a proposta do projeto clara, viável e oportuna.

Resultados não previstos

Assessores da gerência de comissários, que não participaram diretamente dos módulos, estimularam um grupo institucional de estudos, encarregado de planejar a implantação de uma cadeia de viagens — a qual articula atividades em terra e em vôo, visando a melhorar o atendimento à clientela —, no sentido de reunir-se com o instrutor/consultor do projeto de interculturalidade para discutir as conclusões daquele estudo.

Durante esse encontro, o referido grupo demonstrou ter compreendido a relação do projeto com as propostas do estudo, interessando-se em articular futuras atividades e antevendo a continuidade da discussão realizada para aperfeiçoar a implantação da cadeia de viagens.

Avaliação das possibilidades do projeto

O projeto apresenta todas as condições para seu bom andamento, otimizando reações favoráveis e articulando interesses e necessidades demonstrados pelas diferentes áreas.

Inspiração para decisão e ação

Uma cultura forte reduz o custo das transações e fortalece o desempenho: o sucesso de uma economia depende da qualidade de sua cultura.

No início de seu livro *A economia da cultura de negócios*, que utiliza a teoria dos jogos e apresenta soluções para o problema do fortalecimento de uma cultura, Mark Casson afirma: "Desempenho econômico em geral depende do custo das transações e essas transações revelam o grau de confiança na economia. Esse nível de confiança, por sua vez, depende da cultura" (1994:3).

O texto deixa clara a posição do autor sobre a questão ética. A expressão cultura forte não significa hegemonia ou dominação, mas um espírito democrático nas práticas administrativas, especialmente incluindo as transações. Além disso, sobre o impacto da qualidade da cultura na economia, entende-o como o que a fenomenologia de Merleau-Ponty encontraria na "essência fundante", isto é, na ética que estaria orientando tal cultura para que suas manifestações e valores fossem aqueles e não outros (Fraga, 1994): o valor da confiança nas pessoas e do respeito por elas, considerando o fator confiança como fundamental ao sucesso mútuo nas transações comerciais entre diferentes culturas, seja entre indivíduos, organizações, regiões ou nações.

Casson, ao enfatizar que liderança efetiva não somente reduz custos, mas melhora a *performance*, refere-se à liderança moral que, sendo forte, possibilita a opção pela autogestão, em contraste com a necessidade de monitoramento no caso de sua fragilidade (Casson, 1994:17).

O propósito deste artigo não é apresentar uma análise crítica ao estudo de Casson, nem julgar o mérito de sua proposta de fortalecimento de uma cultura. Essa escolha deveu-se ao fato de o autor valorar a cultura nas transações e de acreditar na possibilidade de implementar práticas éticas, a partir do indivíduo, de grupos organizacionais e de organizações humanas mais amplas.

Nesse ponto, é indispensável recorrer ao desenvolvimento e treinamento intercultural, onde não somente a escolha de conteúdos é importante, mas a postura assumida nas abordagens aos mesmos é fundamental.

2. Desafios educacionais: implicações dos fundamentos fenomenológicos

A presença da fenomenologia no projeto não se satisfaz com a clássica seleção de conteúdos para treinamento/desenvolvimento profissional. Exige considerar, além dos sentidos psicológicos, o sentido fenomenológico nas abordagens dos conteúdos e nas práticas da pesquisa. Isso porque, sendo o sentido uma orientação geral do agir, um determinado rumo, implica uma postura em direção ao desenvolvimento humano de todos os envolvidos no projeto. Trata-se de uma gestão pela formação humana, fundada em educação que não pratica intervenção, optando pela inserção (Fraga, 1994, v. 2).

Multiplicidade cultural: busca de coerência/propósito de começar em casa

O conteúdo programático dos treinamentos e programas de desenvolvimento intercultural abrange conceitos de cultura e suas manifestações em linguagens, simbolismos e valores, bem como os impactos de diferenças culturais que podem gerar choque, estresse e críticas/experiências de retorno (*re-entry*). Isso, em busca de sensibilização e compreensão, a fim de conseguir um desenvolvimento intercultural orientado para a ética do humano, como base para contatos e transações. A preocupação é com a compreensão das diferenças, a começar pelas manifestadas no próprio país onde a empresa está sediada, bem como pelas diferentes subculturas que a organização apresenta nos diversos grupos de atividades, assumindo funções, atribuições e papéis que a dinamizam.

O fato de essa multiplicidade enriquecer a cultura, exige por outro lado, que sua coerência seja encontrada e que seu sentido fenomenológico seja explicitado, sob pena de não possibilitar a apreensão de seu espírito e de não favorecer a compreensão de diferenciais culturais.

A decisão de iniciar pelo autoconhecimento tem raízes não somente em referenciais teóricos, mas em experiências práticas. Por exemplo, o convívio com estudantes de pós-graduação em educação internacional e gerenciamento internacional, na elaboração de projetos sob a orientação de Moore e Nadler na George Washington University (EUA), nas décadas de 70/80, possibilitou conferir a significância do autoconhecimento, da autoconsciência cultural, para trabalhar harmoniosamente em grupos interculturais, visando a aprendizados recíprocos.

Dessa forma, as decisões sobre conteúdo programático dos primeiros treinamentos fundamentaram-se em posições assumidas por autores de reconhecida experiência em estudos culturais e educação intercultural cujas premissas foram consideradas coerentes com aquelas vivências.

As decisões preliminares fundamentaram-se nos estudos discutidos a seguir.

Em primeiro lugar, Ruth Benedict, ao lembrar a opção de Darwin pelo estudo do homem, a partir do menos complexo sistema animal, alerta para uma questão metodológica. Segundo a antropóloga, a maneira mais econômica de se estudar uma cultura é o retroceder às origens (1954:56). Porém, esse movimento não se reduziria à psicologia, precisaria incluir a história, evitando explicações apressadas e interpretações ingênuas, sem valor antropológico (1954:232).

Esse ponto de vista é reforçado por Vigotski, na crítica à exclusão da história, praticada por várias teorias psicológicas. Quando estuda categorias da fala humana e suas relações com o pensamento, o autor se refere a teorias associacionistas, gestaltistas e behavioristas e aponta tanto o "naturalismo puro" quanto "o idealismo extremo" como exemplos do que chamou de "tendência anti-histórica" (1994:131).

Essas considerações são importantes na medida em que comunicação e relacionamento humano sejam compreendidos como indissociáveis, representando questão-chave para o projeto intercultural, porque, segundo Vigotski, "a relação entre pensamento e palavra é um processo vivo", daí o risco de se ignorar a história, "pois, a relação entre pensamento e fala não é algo já formado e constante, surge ao longo do desenvolvimento e também se modifica". Vigotski assegura que, "para entender-se a fala de outrem, não basta entender as palavras, é preciso entender o pensamento e a motivação", ao que a abordagem fenomenológica acrescentaria: seria preciso apreender o espírito em uma vivência em comum. Considerando "a palavra" como uma "reflexão generalizada da realidade", aquele autor acredita que o fato de o pensamento e a linguagem refletirem a realidade de forma diferente daquela da percepção constitui uma chave para a compreensão da consciência humana. É nesse ponto que o componente histórico aparece como vital à "evolução histórica da consciência como um todo" (Vigotski, 1994:131-2).

O mesmo interesse de Vigotski em relação à palavra, a mesma preocupação com o que chama de sentidos psicológicos marca fortemente a obra de Benedict (1988, cap. 10). A antropóloga utiliza como referencial um documento datado de 1882, o qual considera a única escritura sagrada dos japoneses, chamada de *Édito aos soldados e marinheiros*, para discutir o problema dos significados de palavras em japonês e em inglês. Nesse estudo, caracterizado pelo detalhamento e profundidade dos bons trabalhos antropológicos, a palavra sinceridade revela o distanciamento cultural entre o povo norte-americano e o japonês. Enquanto para os americanos sinceridade significa a importância de ser genuíno, para os japoneses a palavra aparece com significados que revelam valores opostos. Ser genuíno, para um japonês, é considerado ina-

dequado, pois sinceridade, nesse sentido psicológico (como prefere Vigotski), é associada com "ficar exposto", com "proferir sentimentos impulsivamente", o que é considerado "uma vergonha". "O sentido básico" — nesse texto também a palavra sentido é empregada por Benedict — "consiste no empenho em seguir a estrada traçada pelo código japonês e pelo espírito japonês" (1988:183-6). Benedict aproxima-se, aqui, do sentido fenomenológico, quando "estrada" vai significar uma orientação geral, para o que é compreendida como espírito japonês.

Uma outra questão, distanciamento *versus* proximidade cultural, começou a ser discutida na etapa já concluída do projeto e obteve boa receptividade entre os participantes, o que dá indícios de possíveis discussões produtivas ao se empregarem alguns referenciais já selecionados. Para exemplificar: um quadro de Richard Linowes, que contrasta valores entre japoneses e norte-americanos e a categorização de blocos culturais que aproximam nações. O último referencial classifica Índia, Israel, Japão e Brasil como nações consideradas culturalmente "independentes", o que não é freqüente em estudos sobre o Brasil. O rotineiro tem sido "enquadrar" o Brasil na cultura da América Latina, esquecendo até diferenças relacionadas ao idioma português.

Distanciamento *versus* proximidade cultural é uma discussão necessária aos serviços diretos ao usuário, porque pode ajudar as pessoas no convívio com contrastes existentes no mundo, contribuindo para fortalecer a disposição para enfrentar os desafios decorrentes, que costumam influenciar desempenhos no trabalho. Além disso, os contrastes vividos pela linha de frente, se constatados pelos pesquisadores e transformados em conteúdos para treinamento/desenvolvimento/profissional e humano, constituirão fonte permanente de aperfeiçoamento e formação profissional, além de favorecer a visibilidade dos profissionais. São um alerta sobre essas questões, melhorando a auto-estima através do enriquecimento de funções, quando interculturalidade passa a ser considerada uma competência.

Há, porém, estudos que analisam as razões de se escolher um país para uma empresa localizar-se e investir e que não concluem pela significância do distanciamento *versus* proximidade cultural. Benito e Gripsrud, por exemplo, consideram decisivos outros fatores: a natureza do negócio ou de produtos previstos, a possibilidade de retorno financeiro e o baixo custo do trabalho (1992:474). Auxiliar na escolha de locais para expansão está longe de ser a única utilidade de estudos como o de Hofstede, que abordam distanciamento/proximidade cultural, mas a posição de Benito e Gripsrud é coerente com os objetivos que propõem. Esses autores não desconsideram o fator cultural nos negócios, apenas enfatizam o objetivo da escolha de locais no mundo. Mesmo para o leigo em economia, custo da mão-de-obra não se reduz à remuneração pelo trabalho; trata-se de um conceito complexo, no qual a cultura desempenha um papel importante. A questão dos valores culturais relacionados ao tra-

balho pode influenciar o absenteísmo, o compromisso, o ritmo, a produtividade e muitos outros elementos que comporão o custo do trabalho. Benito e Gripsrud consideram, ainda, o conhecimento cultural de um local para baixar o custo operacional percebido (1992:472). Esse referencial é importante para uma empresa prestadora de serviços que mantém postos de trabalho em vários países e que se preocupa com o custo dos encargos impostos pelo país de origem. Provavelmente, as melhores soluções serão muito diversificadas e, nas decisões, a cultura não pode ser ignorada, porque serviços diretos à clientela são essencialmente cultura. Nessa direção, Mendenhall, Punnett e Ricks (1996:241) insistem na análise do grau de compatibilidade *versus* convergência cultural quando se trata de negócios, incluindo as alianças.

Harris e Moran, em 1979, já dedicavam um capítulo sobre a administração de diferenças culturais ("*Managing cultural differences*") à argumentação em favor da autoconsciência cultural como requisito para o desenvolvimento da liderança cosmopolita (1979:44), entendida como: visão de mundo não limitada aos aspectos político, social e comercial ou a grupos intelectuais, mas livre de localismos, provincianismos, nacionalismos e preconceitos. Os autores reforçam seu ponto de vista com conclusões de estudos que consideram o domínio da própria cultura um requisito para a compreensão do outro e o desempenho intercultural competente (1979:45). A esses argumentos, Mendenhall soma: "desconhecendo a própria cultura, como compará-la com outra?" (1996:75).

Essa concepção de liderança remete à descrição de pessoa em permanente auto-realização, categorizada por Maslow (1970:143-7) para destacar, especialmente, os seguintes pontos:

- relacionamento confortável com tudo o que a cerca;
- habilidades para auto-aceitação, aceitação das outras pessoas e da natureza;
- autonomia em relação a culturas e meio ambiente;
- frescor apreciativo e renovado interesse pela vida;
- senso de humor filosófico e nada hostil;
- resistência à rendição a padrões culturais ou à precedência de qualquer cultura sobre outra.

Sob essa orientação, a construção de conteúdos programáticos na primeira etapa é reforçada para a segunda etapa do projeto, assumindo a dinâmica de retroceder às origens, em duas dimensões: a histórica e a antropológica. No primeiro momento, a seleção obedeceu ao critério de conteúdo histórico que reforça os liames entre Brasil e Portugal, alargando os horizontes culturais através das raízes históricas. No segundo caso, foi considerada uma tentativa antropológica oportuna recorrer à literatura indígena brasileira, para identifi-

car possíveis contribuições manifestadas no pensar e no agir cultural do povo, presentes nos profissionais da empresa.

Dois textos vêm atendendo, em especial, a essa expectativa da sensibilização para as raízes: a carta de Pero Vaz de Caminha (Prado, 1977), quanto à história, e a entrevista com Aílton Krenak, da tribo kruenak, presidente do Núcleo de Cultura Indígena no Brasil (Mansur & Paladino, 1994), quanto à antropologia.

Depoimentos colhidos em programas de desenvolvimento gerencial internacional e em cursos de comércio internacional na FGV (COMFINT) e no Instituto de Economia da UFRJ (Ecex) vêm confirmando a eficácia sensibilizadora de matérias dessa natureza.

Os três depoimentos a seguir ilustram essas reações.

"É impressionante como a linguagem 'estranha' de Caminha vai pouco a pouco nos envolvendo e passando a nos revelar e a nossa terra, até hoje tão pouco percebida por nós mesmos. É mesmo uma certidão de nascimento do Brasil."

"A sensibilidade de Aílton Krenak me deixou meio encabulado de pertencer à nação dos brancos."

"Seria muita ingenuidade pensar que nós, brasileiros, somos as únicas pessoas no mundo com raízes surpreendentemente interessantes. Fico imaginando o quanto facilitaria a compreensão entre os povos a troca de percepções e reflexões sobre valores envolvidos em heranças culturais diferentes."

Além disso, Portugal foi escolhido para sediar encontros, treinamentos e práticas de pesquisa com empregados cujo idioma de origem seja o português, considerando as raízes culturais dos países de língua portuguesa, para levantar percepções e reflexões sobre outras culturas a partir de vivências.

O interesse pelos países de língua portuguesa justifica-se por três razões principais:

- o português como idioma comum, uma vez considerada a língua como cultura;
- a origem do colonizador também comum, os portugueses;
- a presença de nações africanas na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa e o forte componente não somente da raça negra, mas de tradições, valores, habilidades e práticas de origem africana na constituição da cultura brasileira.

3. Cultura cosmopolita única: possibilidades

A atratividade originada na essência dos serviços, baseada em uma postura cosmopolita e única das pessoas que os realizam, depende do fortalecimento da

cultura: Esta é uma posição ambígua, mas não é equivocada. Ser cosmopolita não é considerado uma estratégia de despersonalização para uma padronização internacional, mas sim a permanente e laboriosa construção de uma postura que manifeste valores universalmente aspirados, como o respeito às próprias diferenças culturais, em vias de esquecimento devido a uma substituição perversa que a idéia de "mercado-mundo" vem retroalimentando conforme denuncia Ortiz (1996). O Iluminismo, que considerava a universalidade do homem, independentemente de civilizado ou bárbaro, é substituído pelo materialismo do consumo, um "referencial tangível do mercado-mundo" (Ortiz, 1996:203). A grave conseqüência está no fato de o universal não mais constituir abertura, mas separações, hierarquizações, exclusões de gente (Ortiz, 1996:207). Única, não devido a exotismos ou extravagâncias, mas por trazer à clientela mundial algo de novo, removendo-a da rotina previsível de atendimentos automatizados, substituindo-os pelo hábito profissional e humanizante de liberação intencional da percepção e do convívio sistemático para apreensão da atmosfera do outro, antecipando problemas, desconfortos, constrangimentos e inseguranças, sabidamente freqüentes entre os usuários dos serviços de transporte. Não se trata de inovações, pois elas não precisam ser criadas, apenas praticadas, porque as situações que as demandam e as possibilitam estão permanentemente disponíveis nos serviços.

Em linguagem fenomenológica se pode dizer que o que estaria faltando seria assumir essas possibilidades, para transformar a realidade concreta. Por exemplo: a substituição da automação do sorriso de boas-vindas ou despedida, reduzido a movimentos musculares destituídos de espírito, pelo hábito humanizante (Fraga, 1994:361) de uma profissionalização que compatibilize trabalho com prazer, no sorriso franco do dever cumprido com o amor que dignifica e fortalece a saúde física e emocional no trabalho; a transformação dos movimentos demonstrativos do uso de equipamentos de segurança, repetitivos por força normativa, em gestos intencionais, convictos, para serem convincentes à clientela.

Esta etapa da discussão não seria suficiente se a questão das raízes da língua não fosse incluída, porque estudos recentes sobre desempenhos no idioma de origem e em outro idioma aparecem intimamente relacionados. Fontoura e Siegel (1995) pesquisaram no Canadá o desempenho de crianças bilíngües em português e inglês, concluindo que, em geral, a fragilidade do segundo idioma está relacionada ao fraco desempenho no idioma de origem (1995:139-45).

Esse estudo revela a postura pró-mundialização da política canadense. Inglês e francês são as línguas oficiais, mas a escola oferece ainda o idioma de origem das crianças. A inclusão do português possibilitou o estudo (Fontoura & Siegel, 1995:140-1).

Rota do projeto

O projeto tem uma proposta que não reduz a profissionalização ao domínio de procedimentos de uma rotina previsível, mas que investe na personalidade do empregado como recurso enriquecedor da sua investidura no trabalho. Essa humanização visa a afastar o equívoco de considerar diferenças individuais e culturais incompatíveis com a profissionalização ou ameaçadoras aos padrões desejados. Empenha-se, sim, em distinguir criatividade de improvisação e sensibilidade de desconsideração a normas estabelecidas.

Na direção a essa desafiadora concepção de mundialização de serviços, cuja concepção de profissionalização de pessoas e de equipes inclui a cultura, foi encontrado o caminho do projeto. Por essa razão, a maior responsabilidade em sua condução não se limita ao fato de, já na segunda fase, envolver mais de mil pessoas, nem está assentada apenas nas atividades de desenvolvimento/treinamento/pesquisa previstas, apesar de sua considerável complexidade. O conjunto de atividades, conteúdos, comportamentos, posturas, habilidades e conhecimentos, cujas exigências vão da familiarização ao domínio, passando por auto-análise e autocrítica em direção ao autoconhecimento cultural, irá lastrear a compreensão do outro. Na verdade, de um outro que, aos poucos, deverá ir dissipando incompatibilidades e transformando-se em parte de um sujeito mais complexo e ambígüo, do qual poderá surgir um *nós* compartilhável. Este é um grande desafio.

É exatamente nesse momento transformador que o projeto se estabelece concretamente, trazendo para a empresa perspectivas para uma permanência dinâmica no mercado, condição duradoura para a competitividade global, baseada em competência cultural e ética, desenvolvida com a força do espírito da organização. Por essa razão, justamente no zelo pelo engajamento de todos no propósito dessa transformação — em cada atividade técnica, didática, pedagógica e administrativa do projeto — é que está situada a maior responsabilidade por sua condução.

A proposta não se caracteriza pela busca de sucesso sobre o outro, mas pelo próprio sucesso com outros. A construção de uma atratividade que contribua para a satisfação da clientela — na concepção japonesa de cliente, interno e externo, presente e futuro — e o convívio ético tanto com parceiros quanto com concorrentes — os quais desempenham o inegável papel de estimular a promoção da qualidade no mercado (conforme Deming costuma destacar) — são duas manifestações dessa postura com o outro. Há expectativa de aceitação do mundo como ele é, por parte de todos os envolvidos nesse projeto culturalmente rico e complexo, o que dependerá da retomada de cada fio cultural, apreendido nas vivências de cada participante. Texturas, espessuras, cores, materiais e origens diferentes possibilitarão um novo tecido do panorama cultural das pessoas, quando a originalidade de cada uma contribuirá para uma ambiência comum, estimulante e renovadora.

Nessa busca, os liames históricos, culturais e lingüísticos que unem o Brasil aos países de língua portuguesa, especialmente Portugal, representam um balizamento seguro na preparação para a viagem cultural internacional.

4. Educação como competência: novas exigências da globalização

A empresa em estudo está engajada atualmente em um programa de desenvolvimento de competências, cujo rol é apresentado a seguir. Trata-se de uma atividade baseada em Spencer Jr., McClelland e Spencer (1990:9-11), a qual destaca 20 competências, consideradas fundamentais ao sucesso de profissionais em gerências e chefias em geral:

- orientação para o atingimento de metas
- preocupação com qualidade e ordem
- orientação pelo servir ao consumidor
- consciência organizacional
- flexibilidade
- desenvolvimento de outros
- domínio técnico
- raciocínio analítico
- autocontrole e resistência a estresse
- construção de relacionamento para informação
- iniciativa
- entendimento do outro
- impacto e influência
- trabalho em equipe e cooperação
- diretividade
- liderança de equipes
- autoconfiança
- busca de informações
- raciocínio conceitual
- comprometimento com a organização

Apesar de expressar preocupações com entendimento do outro, construção de relacionamento e flexibilidade, há a lacuna da interculturalidade na descrição dessas competências. São abordados aspectos psicológicos do entendimento entre indivíduos e grupos, mas sem cobrir a interculturalidade. Descreve-se a construção de relacionamentos como uma rede de informações, somada a aspectos psicológicos das relações humanas, e apresenta-se o fator flexibilidade mais como adequação das pessoas aos requisitos do emprego.

A significância do referencial de Spencer Jr., McClelland e Spencer para aperfeiçoar as práticas organizacionais não apagou as novas exigências decorrentes da globalização, que estimularam a revisão do inventário de competências. Além disso, a tradicional presença da empresa no transporte aéreo e, ultimamente, as alianças nesses serviços — aliás uma estratégia recomendada, contanto que se estabeleça confiança mútua entre as partes (Mendenhall et alii, 1996:68 e 273) — preencheram a lacuna.

Diante da impossibilidade de convergência para um estilo universal de gerenciamento, Bollinger e Hofstede (1989:242) enfatizam as habilidades de negociação intercultural e consideram organizações internacionais como a ONU e a Comunidade Européia — às quais se pode acrescentar o Mercosul e a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa — como essenciais à sobrevivência de todos. Esses esforços minimizariam o que era verdadeiro tanto para Blaise Parcal quanto atualmente: "Verdade do lado de cá dos Pireneus é erro do lado de lá".

Competência intercultural para a transculturalidade da linha de frente e "liderança cosmopolita" (Harris & Moran, 1979:4, 7-8) passaram a constituir, com o projeto, novos objetivos em DRH. Com as novas competências exigidas, a flexibilidade assume níveis mais profundos de implicações do que a superfície de adequações comportamentais aos requisitos do trabalho. Ela aparece enredada tanto na competência intercultural quanto na liderança cosmopolita. Para o desenvolvimento de ambas, a flexibilidade funciona como energia articuladora da diversidade cultural, que não se constitui com o que Casson (1994:242) denomina "proliferação de idéias de facções não relacionadas", mas com "preservação de diferentes tradições, através da educação, do debate e dos rituais sociais".

Casson encaminha a discussão da questão do pluralismo cultural *versus* homogeneidade para a crítica à limitação dessas alternativas e insinua uma concepção unitária de cultura. Essa é uma discussão recorrente na realidade brasileira, para a qual fatores como a extensão territorial e diferenças raciais e regionais das mais diversas naturezas, incluindo as culturais, certamente concorrem.

O estudo de Bosi (1992) exemplifica a posição que adota o pluralismo, o qual, segundo o autor, no caso brasileiro não se trataria de um "pluralismo caótico".

A obra de Anísio Teixeira, porém, revela a posição do austero e dedicado professor brasileiro ao enfatizar: "cultura não é uniformidade de tradições e valores; é, antes, unidade na multiplicidade característica da riqueza de subculturas" (Fraga, 1990:23). Essa discussão é revigorada por Ortiz, a partir da leitura que faz da administração global, criticando uma globalização contraposta à diversidade cultural. "Trata-se de mera aparência", e conclui: "*é tempo de entender que a globalização se realiza através da diferenciação, (...)*

descentramento, individuação, mas o fato de ser mundo aponta para o extravasamento das fronteiras" (Ortiz, 1996:181).

Ortiz sugere a substituição da homogeneização pelo nivelamento cultural, o que possibilitaria a apreensão da "convergência dos hábitos culturais, preservando as diferenças entre os diversos níveis enquanto aborda a situação dos países ditos em desenvolvimento, de terceiro ou de quarto mundo, alertando para o marketing que não classifica as pessoas, mas que as hierarquiza" (1996:207).

Este ponto é importante para a reflexão sobre sociedades desprivilegiadas e excluídas, além de enfocar uma questão presente nos serviços que, pela sua natureza moderna, tecnologicamente avançada, atendem a uma clientela passível de "hierarquização", juntamente para reprovar a discriminação de pessoas.

Sob a pressão desses problemas o projeto precisa responder às seguintes questões: *Seria difícil oferecer a mesma qualidade de serviços de transporte aéreo à primeira classe, à chamada executiva e à classe turística? Seria possível não passar o sentimento de cidadão de segunda categoria à clientela da classe turista? Seria possível distinguir entre qualidade e luxo, mantendo-se padrões de atendimento respeitoso e digno aos optantes pela "categoria econômica"?*

Parece tratar-se de reações semelhantes às enfrentadas por executivos participantes de programas antitabagismo, tão em moda atualmente. Segundo depoimentos de muitos, alguns desses executivos não são contra o fumo, mas contra os fumantes.

"Foi isto que você quis, foi por isto que você optou. O que espera, então?" Essa é também a fala eloqüente da comunicação não-verbal, dirigida a "viajantes de segunda categoria", similarmente à comunicação verbal que nega uma revista a passageiros notívagos que solicitam leituras mais consistentes, "privativas dos cidadãos da primeira classe".

Essa discussão é necessária à interculturalidade, nos âmbitos nacional e internacional, porque vai delineando conseqüências para as possibilidades de compartilhamento cultural, sem imitações ou exclusões.

A contribuição para essa discussão, através da distinção feita por Teixeira entre cultura uniforme e cultura unitária, ainda nas décadas de 50/60, é reforçada por Casson nesta década de 90. Quando aquele economista defende a "diversidade cultural", simultaneamente "à integração de tradições em uma visão unificada da herança nacional" (Casson, 1994:242), assume posição similar àquela que Teixeira expressa como unidade caracterizada pela riqueza da multiplicidade.

Esta não é a posição unicista temida por Ortiz. Na verdade, ela se apresenta como um sentido fenomenológico, isto é, como uma orientação geral que possibilita coerência à diversidade. Ortiz, ao criticar a teoria sistêmica se-

gundo a qual o movimento de cada parte seria coordenado unicamente pelo conjunto, aponta a ausência de espaço para a cultura, reduzindo-a à função geocultural dos universos culturais. Nesse caso, haveria uma ordem assegurada, que "se imporia a si própria, e à sua revelia" (Ortiz, 1996:25-6). A preocupação é com o economicismo unicista que possibilita aos economistas a mensuração da "dinâmica da ordem globalizada por meio de indicadores", inválida para a cultura, porque uma cultura mundializada não elimina as outras, convive com outras e contribui para uma alimentação cultural mútua. Para exemplificar, cita a língua (Ortiz, 1996:27).

Mas mesmo os idiomas aparecem ameaçados, como é o caso do português, ou ameaçadores, como o inglês, quando a globalização é entendida como disputa. Há um trecho de Saramago revelador de sua autodefinição como *pessimista ativo* — aquele que demonstra sua insatisfação diante do mundo de hoje —, cujo humor não esconde a indignação diante do silenciamento da língua portuguesa, em Portugal: "Chega ao cúmulo de não haver nome para loja de modas, porque ela é em português *boutique* e necessariamente *fashion shop* em inglês, menos necessariamente *modes* em francês e francamente *modegeschafte* em alemão. Uma sapataria apresenta-se como *shoes*, e não se fala mais nisto" (Saramago, 1997a:380). Continuando em tom de amargura, denuncia: "Tão desprezado este na portuguesa arrumação que do Algarves se pode dizer nestas épocas em que descem os civilizados à barbarie, ser a terra do português tal qual se cala".

Diante dessas inquietações, o Movimento dos Países de Língua Portuguesa deixa de ser apenas oportuno para ser uma necessidade.

Aqui surgem novamente enredadas as competências discutidas: a flexibilidade que possibilita entender e ser entendido, com o domínio do próprio idioma, com sua bagagem cultural e o conhecimento do idioma do outro, com seus significados e sentidos antropológicos e históricos. Esse enfoque é inerente à competência transcultural e básica para uma liderança cosmopolita não predadora, mas construtora de uma cultura mundializada, pelo convívio entre o universal e o único.

5. Alguns esclarecimentos terminológicos e metodológicos

O projeto encaminha os programas de treinamento, desenvolvimento e pesquisa justamente para a compreensão das diferenças, em busca de um sentido unitário que possibilite a apreensão de uma coerência na multiplicidade das manifestações culturais, primeiramente na linha de frente da empresa.

A questão do sentido

Neste ponto é necessário esclarecer os significados de sentido, considerados no projeto, bem como as razões da escolha da população de bordo, para dar início ao trabalho.

No caso do sentido, há uma dupla necessidade de esclarecimento. Pelo fato de a comunicação não somente manifestar cultura, mas ser ela própria cultura, a questão do sentido será considerada tanto do ponto de vista de Vigotski (1994) quanto da abordagem filosófica fenomenológica de Merleau-Ponty (Fraga, 1994).

Para Vigotski, o sentido de uma palavra é considerado "a soma de todos os eventos psicológicos que a palavra desperta em nossa consciência". Por isso, alerta: alterações do sentido de uma palavra em contextos diferentes contrastam com o significado que permanece estável ao longo de todas as alterações do sentido. Por isso, considera o significado "uma potencialidade que se realiza de formas diversas na fala". Essa potencialidade, segundo o autor, é "o significado dicionarizado de uma palavra" (Vigotski, 1994:125). Através de Paulham, vai demonstrar que palavra e sentido são muito mais independentes entre si do que palavra e significado, para concluir que as palavras e os sentidos são relativamente independentes entre si, porque uma palavra pode ser substituída por outra sem alteração no sentido.

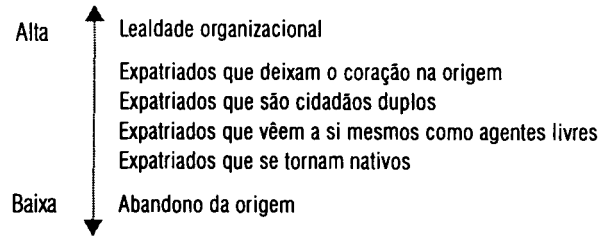
Essas relações precisam ser rigorosamente observadas no projeto intercultural, tanto na pesquisa quanto na abordagem dos conteúdos programáticos, nas atividades de desenvolvimento/treinamento, visando à clarificação de valores e à apreensão e explicitação de posturas e linguagens nos serviços diretos ao usuário global. É vital o desenvolvimento de uma coerência cultural que preserve a diversidade, inibindo a homogeneização.

Serão muitas as possibilidades de investigação de significados e sentidos da linguagem cultural do grupo viajante pelo mundo. Uma delas já pode ser antecipada, com uma primeira aproximação ao fato de alguns empregados brasileiros, ocupando postos de trabalho no exterior, referirem-se aos colegas não-residentes naquelas localidades como "os brasileiros". *Seria uma reação bem humorada ou apenas curiosa?* Uma investigação sistemática tanto poderá confirmar as hipóteses preliminares quanto poderá revelar problemas que exijam soluções administrativas. Poderão, por exemplo, indicar sentimento de abandono, baixa auto-estima, necessidade de orientação e reconhecimento. Poderão indicar empregados situados na categoria mais radicalmente oposta à lealdade organizacional, entre as quatro apresentadas por Mendenhall, Punnett e Ricks, (1996:461), quando distinguem movimentos que vão de uma adaptabilidade precária à nova cultura até o extremo do abandono da própria origem. Essas categorias de adaptabilidade estão apresentadas na figura 3.

Figura 3

Graus de adaptabilidade

(Mendenhall et alii, 1996)



Apesar de o esquema apresentado não ilustrar a especificidade do exemplo, ele possibilita reflexões sobre: a falsa concepção de liberdade que Ortiz identifica em discursos sobre empresa global, pois é possível perceber-se que "agentes livres" é expressão pejorativa, bem como "deixar o coração na origem" pode ser uma das manifestações do que Casson chama de "estreiteza de mentalidade", a qual leva a julgar tradições como verdades "incompatíveis com o crescimento econômico que acompanha a tecnologia" (Casson, 1994:242), ao que se pode acrescentar: incompatíveis com a dinâmica mundial dos negócios, na modernidade que, por sua vez, pode ser descrita como a "mobilidade". A "dupla cidadania" é considerada o ideal esperado, em contraste com o "tornar-se nativo", como sinônimo de perder o referencial cultural, arrancar as raízes, abdicar da possibilidade multicultural por perder a própria identidade.

O enfoque do sentido fenomenológico torna-se oportuno, porque é fundamental à apreensão dos fios que formam o nó das relações de significados dos sentidos psicológicos e históricos de uma cultura, o que possibilitará compreendê-la como uma maneira de estar no mundo, seu estilo, sua presença.

O sentido fenomenológico é uma orientação geral que move uma pessoa ou um grupo organizacional no mundo "já aí", retomando-o para dar-lhe uma nova feição, assumindo essa transformação de rota. Não é, pois, sinônimo de tendência, ou viés, a não ser que se considere a tendência geral que se manifesta ou falta em tudo o se que faz, decide, deseja, planeja e busca. Assim como o sentido psicológico das palavras é fundamental para a compreensão da linguagem cultural, o sentido fenomenológico da cultura é indispensável para apreender seu espírito.

No caso da empresa de transporte aéreo, o sentido fenomenológico de sua cultura poderá aparecer na busca por segurança, histórica e tradicional, que se revela em preocupações, atividades, mensagens, imagens e ações internas ou no mercado.

Por que iniciar pela linha de frente dos comissários

De acordo com o enunciado anterior, é necessário, também, justificar a escolha da população de bordo, especificamente comissários, para iniciar os primeiros programas de treinamento e desenvolvimento no projeto. Essa decisão pode ser expressa com a seguinte reflexão de Ortiz: "A viagem deixa de revelar o distinto, o estranho e se constitui numa extensão de nós. Um nós difuso, complexo" (1996:221), até mesmo contraditório.

Certamente descreve a vivência de milhares de comissários da empresa que percebem fronteiras mais como figura jurídica da organização que possibilita suas funções e atribuições, porque, para desafio da organização, estão soltos no mundo e, para o rigor da pesquisa fenomenológica, estão misturados no mundo. Nesse enredamento o pesquisador vai buscar o sentido da cultura desse grupo humano e aprender o espírito da cultura organizacional que ele pode manifestar. Esse modo difuso e complexo de estar no mundo tanto sombreia o eu cultural quanto possibilita a articulação com o outro multicultural, em direção a um nós compartilhado com a clientela global.

Para um projeto que se propõe ao fortalecimento da cultura organizacional, à clarificação de seus valores, considerando a globalização e enfocando inicialmente a linha de frente, a escolha dessa população parece ser a mais adequada. É essa população a que está permanente, intensa e prolongadamente exposta enquanto confinada a essa relação simultânea e complexa da interculturalidade entre o eu e tantos outros, em muitos lugares, possibilitando a constituição de um nós.

Treinamento/desenvolvimento/educação — não há alternativas

Há ainda outro esclarecimento metodológico necessário, e recorrer a Nadler (1979:41) poderá facilitar a distinção proposta entre treinamento e desenvolvimento. Treinamento, colocado em uma escala, busca resultados mais pontuais (técnicos, procedimentais) e mensuráveis. Desenvolvimento, porém, como abordagem educacional do treinamento, apresenta metas em aberto. Preocupa-se, além dos resultados, em antecipar possíveis conseqüências do desenvolvimento intercultural, ultrapassa o interesse por eficiência e eficácia, em direção à efetividade social e política, pela relevância do humano na globalização.

Expectativas: resultado/tempo

A postura educacional assumida desde a primeira etapa do projeto, em relação tanto aos treinamentos quanto a procedimentos e técnicas de pesquisa,

constitui uma dinâmica que possibilita o engajamento dos participantes em ambas as direções, isto é, em educar-se/educar para pesquisar e pesquisar para educar-se/educar.

As expectativas sobre resultados da operacionalização do projeto podem ser resumidas na seguinte seqüência temporal:

- a curto prazo — participação e contribuição da população escolhida para a educação intercultural institucional e para a apreensão do espírito da organização, através de suas manifestações culturais;
- a médio prazo — identificação de um primeiro diferencial cultural que eleve a auto-estima dos comissários e ajude a implementar mecanismos de reconhecimento e visibilidade profissional e humana dos engajados em postura pró-transculturalidade, visando a distinguir a cultura da empresa como fator de atratividade no mercado;
- a longo prazo — transformação permanente das vivências interculturais em conhecimento institucional, gerando *know-how* para treinamento/desenvolvimento/avaliação de desempenho e seleção de comissários e da linha de frente em geral.

A questão da transculturalidade

Para o bom entendimento do termo transculturalidade neste artigo, é antes de tudo necessário não reduzir cultura a uma sociedade. O termo indica a possibilidade que a vivência intercultural abre às pessoas envolvidas, quando não perdem a identidade cultural, enriquecendo o compartilhamento de diferenças, assumindo uma atitude de compreensão e de respeito recíprocos. Transculturalidade aparecerá, então, como um saber e um poder de transformação das diferenças culturais em compartilhamento e com orientação comum. Essa elaboração afasta o fantasma da dominação e a mediocridade da homogeneização, para constituir uma dinâmica multicultural, em permanente enriquecimento, na direção da mundialização da cultura humana, para a humanidade de cada um e de todos.

As palavras de Mello (1963:149) ilustram os dois pontos comentados acima: "Na sociedade humana, passa-se algo que a distingue, desde logo, das sociedades animais: há uma mais-valia espiritual que não regressa à sociedade" — acontece, por exemplo, com as formigas que absorvem todos os seus esforços, abortando qualquer possibilidade de progredir — "(...) é como que um tributo que a sociedade paga ao espírito através da criação cultural".

Essa mais-valia espiritual é a construção cultural duradoura em sua dinâmica.

A questão do diferencial cultural

Para finalizar, tornando os esclarecimentos suficientes ao leitor, é preciso dizer que o diferencial cultural será um instrumento viabilizador da transculturalidade.

A retomada da questão do diferencial cultural possibilita apresentá-lo em constituição com a originalidade da cultura única — como únicos são os indivíduos que a criam —, compatível com valores universais. Essa articulação é o que caracteriza a mundialização que pode tornar a globalização menos áspera, não limitada a indicadores quantitativos e com menores chances de mutilar diferenças necessárias à multiculturalidade.

A apreensão de diferenciais culturais não é tarefa fácil e a sua elaboração para práticas sistemáticas em DRH é um grande desafio, porque destacar características é apenas parte do problema. Não é suficiente sem a manifestação do espírito da cultura que, sendo universalmente aceita, continua original. Esse exercício da subjetividade mais como uma intersubjetividade (Fraga, 1994:352-3) nos serviços diretos à clientela não permite a hierarquização das pessoas pelo consumo. O diferencial cultural é o espírito objetivo, que as nivela pelo tratamento digno, indistintamente presente na opção pelo luxo ou no estilo econômico de viver, viajar, voar.

Categorias essenciais

Tempo e espaço fenomenológicos contribuem para essa tarefa, porque possibilitam compreender as raízes da organização, sua origem familiar, história de pioneirismo, práticas de gestão, uma fundação e fusões com outras organizações, para isolar essas vivências e apreender o sentido de sua cultura.

O tempo fenomenológico (Fraga, 1994:14), em seu movimento de síntese de transição, quando, simultaneamente, o futuro passa a ser presente e o presente "antigo" passa a ser passado, realiza a unidade temporal. Isso é importante, porque o que permanece no tempo é o seu curso, que não pára de passar, enquanto o que permanece nessa síntese de transição é o sujeito. Assim, o sujeito aparece como um poder de articulação do tempo, enquanto se coloca no espaço. Essa última relação sujeito/tempo implica o fato de um acontecimento, por ser passado, não deixar de ser (Fraga, 1994:279), porque cada presente reafirma o todo que a pesquisa vai buscar. Apreender o espírito da cultura da organização é apreender esse sujeito que permanece, com passado e possibilidades futuras, não apenas como passado/memória, mas nesse fazer-se e refazer-se que a unidade realizada pela síntese de transição possibilita.

O espaço, por sua vez, não é sinônimo de meio "onde as coisas estão dispostas", no dizer de Merleau-Ponty (Fraga, 1994:14), mas o meio que possibili-

ta essa disposição. Não é, pois, um vazio que se preenche, mas uma capacidade de unificação. Daí não ser possível compreender o espaço retirando-se em uma percepção de mundo. Será preciso estar situado nele. Essa posição da fenomenologia traz amplas implicações para a postura do pesquisador. Afastando-o da clássica distinção entre sujeito e objeto, ela exige um rigor que possibilita o agir de um pesquisador como sujeito/objeto.

Mas o que realiza o situar-se é o corpo próprio, o estatuto com o qual Merleau-Ponty radicaliza a relação sujeito-objeto, quando se pode dizer que o agente, como ser situado, assume a retomada do seu projeto de mundo, do qual ele próprio é projeto, misturando sujeito e objeto, apesar de serem separados. Isso implica, para este projeto em interculturalidade, que a única diferença entre o desenvolvimento humano do outro e o próprio (de cada um dos envolvidos) está na atribuição destinada a cada um como agente na organização, isto é, quanto à atividade humana de cada um, e por cada um na retomada, mantendo, então, o eu e o outro enredados.

Aqui vale lembrar um ponto de convergência entre a fenomenologia de Paul Ricoeur e a de Merleau-Ponty, quando o primeiro fala da "tosca distinção" entre padecer e agir, a qual remete ao estatuto do corpo próprio com o qual o segundo reafirma a coincidência entre tempo e espaço fenomenológicos, sendo o sujeito o tempo que permanece, enquanto ser é sinônimo de estar situado. Pelo fato de o sentido da vida só estar acessível a quem está situado, a investigação, no projeto, ocupa-se da relação do ser com o ser do mundo, isto é, como o sujeito-organização habita o mundo, qual é a sua presença, seu agir com o mundo, enquanto, de acordo com Merleau-Ponty, "participa do uno sem o dividir".

6. Expectativas em relação às conseqüências: o que o sentido fenomenológico pode antecipar

A provocação à crítica e autocrítica que a metodologia do projeto assume poderá implicar, além dos resultados esperados e especificados, conseqüências com a transformação das fantasias, que envolvem outras categorias de funcionários, sobre o estilo de vida dos comissários (privilégios, facilidades, aventura, liberdade total), em compreensão do outro, o que implementaria a desejada articulação entre pessoal de terra e de bordo. O conhecimento recíproco entre os dois grupos e o reconhecimento mútuo de diferenças subculturais são básicos para o respeito recíproco e o compartilhamento de responsabilidades na cadeia de viagem, favorecendo a satisfação de todos.

O interesse pelo espírito das organizações manifestado por Casson, Brown ou Collins — estudando a cultura e a postura de empresas cuja média de fundação é o ano de 1897 — reforçam a postura assumida neste projeto

que funda no espírito da cultura organizacional sua expectativa de uma presença competitiva, duradoura e ética no mercado global.

Saramago, ao concluir que "o espírito não vai a lado algum sem as pernas do corpo, o corpo não seria capaz de mover-se se lhe faltassem as asas do espírito" (1997b:74), inspira: *o espírito pode voar sem as asas da empresa, mas a empresa não pode prescindir das asas do espírito.*

Essa crença que motivou o projeto deverá gerar um programa institucional permanente, que fortaleça o espírito da empresa para a competitividade ética que Casson indica e que Collins demonstra, com exemplos irrefutáveis, na era global. Então, será possível dizer: lucro justo é resultado e conseqüência de uma cultura cujo espírito é forte, em sua multiplicidade orientada para um sentido comum.

Este artigo, que descreve um projeto intercultural em andamento, justifica-o com necessidades impostas pela globalização, explicita seus propósitos de competência transcultural da linha de frente para melhorar o atendimento à clientela, apresenta sua estrutura definida, porém flexível, de busca de viabilidade econômica, funcional e temporal, discute a fundamentação teórica, e inclui a fenomenologia, coerentemente com a expectativa de uma mundialização que não mutile as culturas, para apreender-lhes o espírito, concretizando diferenciais culturais.

Esse diferencial não será mera idealização de comportamento diante da clientela, mas postura/ação autênticas, legitimadas em práticas administrativas e convívio ético entre todas as pessoas da complexa cadeia de viagem, incluindo os clientes.

O projeto estimula a empresa, cujas preocupações com tecnologia são inerentes à natureza de suas atividades, a não se deixar seduzir pela técnica, porque Linstone e Mitroff certamente têm razão afirmando, às vésperas do século XXI, que "os sistemas são complexos, os problemas são confusos e as ações precisam ser éticas".

Concluindo, a reflexão de Casson (1994:234) passa a valer como um princípio: se a justiça for realmente promovida, os radicalismos e conflitos se esvaziam, tanto na empresa quanto no mundo.

Referências bibliográficas

Benedict, Ruth. *Patterns of culture*. 2 ed. Boston, Riverside Press, 1954.

———. *O crisantemo e a espada*. São Paulo, Perspectiva, 1988.

Benito, Gabriel R. G. & Gripsrud. The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, p. 461-76,Third Quarter 1992.

Bollinger, Daniel & Hofstede, Geert. *Les differences culturelles dans le management*. Paris, Les Éditions Dorganization, 1989.

Bosi, Alfredo. Plural mas não caótico. In: *Cultura brasileira. Temas e situações*. São Paulo, Ática, 1992. p. 7-15. (Série Fundamentos.)

Brian, T. L. Book review. The challenge of the 21st century: managing technology and ourselves in a srinking world. *Technological and Social Change, 49*(1):109-11, May 1995.

Brown, Marvin T. *Ética nos negócios*. São Paulo, Makron Books, 1993.

Casson, Mark. *The economics of business culture. Game theory, cost and economic performance*. New York, Clarendon Press, 1994.

Collins, J. & Porras, Jerry. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.

Fontoura, Helena da & Siegel, Linda. Reading syntatic and working memory skills of bilingual Portuguese-English Canadian children. *Reading and Writing: an Interdisciplinary Journal*. Klover Academic, *7*:139-53, 1995.

Fraga, Valderez F. A atemporalidade de Anísio Teixeira e suas grandes questões. A democracia e o progresso moral da humanidade. In: Seminário de Doutorandos em Educação. *Paper*. Rio de Janeiro, UFRJ, 1990.

———. Gestão da formação humana em tecnologia avançada. Rio de Janeiro, UFRJ, 1994. (Tese de Doutorado.)

———. Capacitação intercultural e competências nos negócios. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *30*(5):51-63, set./out. 1996.

———. Educação para a qualidade de todos nós. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *30*(1):91-102, jan./fev. 1996.

Harris, P. H. & Moran, R. T. *Managing cultural differences*. Huston, Gulf, 1979.

Linowes, Richard. The Japanese manager's traumatic entry into the United States, understanding American-Japanese cultural devide. *Academy of Management Executive, 7*(4):21-37, 1993.

Mansur, A. & Paladino, O. P. O novo porta-voz da tribo. Entrevista de Aílton Krenak. *Jornal do Brasil, Revista de Domingo*. Rio de Janeiro, 1994.

Maslow, A. *Motivation and personality*. New York, Harper and Row, 1970.

Mello, Romeu de. *Ensaio sobre a cultura*. Porto, Presença, 1963.

Mendenhall, M.; Punnett, B. J. & Ricks, D. *Global management*. Massachusetts, Blackwell, 1996.

Nadler, L. *Developing human resources*. Austin, Learning Concepts, 1979.

Ortiz, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo, Brasiliense, 1996.

Prado, J. F. Almeida. *A carta de Pero Vaz de Caminha: estudo crítico*. Rio de Janeiro, Agir, 1977.

Saramago, José. *Todos os nomes*. São Paulo, Companhia das Letras, 1997a.

———. *Viagem a Portugal*. São Paulo, Companhia das Letras, 1997b.

Spencer Jr., Lyle M.; McClelland, David C. & Spencer. Signe M. Competency assessment methods: history and state of the art. In: APA Annual Conference. *Proceedings*. Boston, 1990.

Vigotski, L. S. *Pensamento e linguagem*. São Paulo, Martins Fontes, 1994.