

TARSILA PIRES VIGGIANI

DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS NA CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO
TRANSFRONTEIRA E SUA RELAÇÃO COM O PROCESSO DE
COMUNICAÇÃO

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social habilitação Relações Públicas, no Curso de Comunicação Social do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Profa. Anely Ribeiro

CURITIBA

2004

AGRADECIMENTOS

Às professoras Anely, Celsi e Gláucia que me ensinaram muito e mostraram-se amigas.

À Daniela, que esteve sempre ao meu lado.

À Rafaela que foi fundamental nos últimos momentos e à Karen que me ajudou a seguir em frente.

A minha família e meu namorado que mesmo a distância, me deram o suporte que precisei para superar os momentos difíceis.

A todos que de uma maneira ou outra contribuíram para que eu pudesse realizar este trabalho.

Universidade Federal do Paraná
Setor Ciências Humanas, Letras e Artes
Departamento de Comunicação Social
Curso de Comunicação Social
Habilitação em Relações Públicas

REITOR

Prof. Dr. Carlos Augusto Moreira Júnior

VICE-REITORA

Prof. Dra. Maria Tarcisa Silva Bega

DIRETOR DO SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS LETRAS E ARTES

Prof. Dr. José Borges Neto

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Profa. Dra. Rosa Maria Dalla Costa

COORDENADOR DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Prof. Rubens Sprada Mazza

PROFESSORA ORIENTADORA

Profa. Anely Ribeiro

RESUMO

Este trabalho mostra conceitos e termos usados quando se fala em cultura organizacional. Com o objetivo de aprimorar e entender as diferenças culturais entre países e diferenças culturais da organização, o trabalho compara, através de entrevistados, a Renault Francesa e a Renault Brasileira, mostrando aspectos peculiares de cada organização e comparando dados práticos com o que foi pesquisado na parte teórica. Mostra também algumas novas teorias da Relações Públicas Internacional mostrando porque o profissional de Relações Públicas é o profissional mais capacitado para lidar com as diferenças e gerenciar o conflito entre duas culturas durante negociações.

1	INTRODUÇÃO	7
2	O CENÁRIO ATUAL MUNDIAL, A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES	9
2.1	Globalização	9
2.2	Comunicação Organizacional - como surgiu	12
2.3	Perspectivas teóricas da comunicação organizacional	14
2.4	Cultura	16
2.5	As dimensões e níveis da cultura	17
2.6	Sub-temas da cultura	20
2.7	Cultura como instrumento de poder	25
2.8	Cultura Organizacional	26
2.9	Subculturas das organizações	28
2.10	Comunicação e Linguagem	30
2.11	Relações Públicas	33
2.12	Relações Públicas Internacional	35
3	A CULTURA NA PRÁTICA	38
3.1	Cultura Brasileira	38
3.1.1	Fase Colonial – transplantação da cultura metropolitana	39
3.1.2	Cultura de Transição – a pequena burguesia	39
3.1.3	Cultura nacional – desenvolvimento do capitalismo	42
3.1.4	Como o Brasil é visto em suas negociações	44
3.2	Cultura Francesa	46
4	PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE	51
4.1	Considerações sobre as entrevistas	51
4.2	Considerações Finais	59
	REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

A idéia de fazer um trabalho com o tema “Diferenças e semelhanças na cultura de uma organização transfronteira e sua relação com o processo de comunicação” surgiu a partir de contatos da autora do trabalho com culturas diferentes. Fazer um intercâmbio cultural e receber intercambiários de outros países enriqueceu minha experiência de vida. Pelo lado pessoal, reconheço que estar em contato com pessoas diferentes é maravilhoso e de extrema importância para a aprendizagem. Vendo pelo lado profissional vejo que as diferenças culturais ainda são um pouco desconfortáveis dentro das organizações.

No curso de comunicação social pude relacionar o lado profissional com o lado pessoal, percebendo que em todas as relações há comunicação. E para haver uma interação entre pessoas diferentes, sem deslizes ou erros perceptíveis, é preciso haver boa comunicação. Em uma relação cultural é preciso estar atento às confusões que o “não conhecer” o outro pode trazer.

No mundo globalizado, onde as trocas acontecem entre pessoas diferentes e entre culturas diferentes, é necessário dar uma atenção especial a essa relação. Preocupado com a relação “organização-público”, o profissional de Relações Públicas deve promover o estudo intercultural para que essas relações sejam positivas para ambos os lados e, mais amplamente, para ambas as culturas. É preciso entender a cultura do outro e a maneira com que ele negocia ou trata as pessoas no ambiente de trabalho.

Tendo em vista a problemática de que diferenças sempre são causadoras de conflito, tento, neste trabalho, responder às seguintes perguntas:

- Uma mesma organização, situada em lugares diferentes, possui a mesma cultura organizacional?
- Os indivíduos que trabalham em alguma organização no país “x” conseguem trabalhar na mesma organização no país “y”?
- A vinda de pessoas de outro país, dentro da organização, é bem aceita pelos colegas de trabalho?

Mais especificamente, neste trabalho, pretendo comparar a cultura brasileira, a qual pertença, com a cultura francesa, uma cultura pela qual sempre tive admiração e interesse.

Ao final deste estudo pretendo mostrar o quanto é importante conhecer a cultura do outro para poder estabelecer uma relação sadia e para, principalmente, respeitar o outro. Pretendo mostrar também que os Relações Públicas, com sua visão holística da organização, é o profissional mais capacitado para atuar nessa área.

Enfim, pretendo provar que as diferenças existem mas que é perfeitamente possível conviver com elas de uma maneira agradável e produtiva.

2 O CENÁRIO ATUAL MUNDIAL, A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES

2.1 Globalização

Qualquer assunto que se queira estudar no atual período da história, principalmente nas Ciências Humanas, não pode ser avaliado sem antes falar da situação mundial em que vivemos.

A tão falada globalização está presente na área social, política, ecológica, econômica e, é claro, histórica. Mas afinal, o que é essa tal globalização?

Em meados da década de 60 começa-se a constatar a crise do Fordismo. A saturação de mercadoria interna e as diversas crises econômicas, fez necessária a busca de um mercado consumidor ainda maior. (HARVEY, 1989, p.135). A fim de suprir essa necessidade o comércio começou a buscar mercados consumidores externos.

Essa relação, que a princípio era econômica, internacionalizou a relação entre os países deixando-os interligados e interdependentes.

A globalização trouxe consigo uma necessidade de comunicação entre diferentes indivíduos, organizações, governos e, é claro, culturas. Trouxe também uma nova maneira de fazer negócios, novas leis econômicas, comerciais e sociais. Com todas essas novidades surgiu a necessidade de novas tecnologias que dessem conta do novo mercado e que possibilitassem ao homem se comunicar a distância.

A evolução tecnológica permitiu uma maior e mais rápida interação entre os indivíduos. A evolução dos meios de comunicação é muito nítida: telefone, fax, bip, pager, computadores caseiros, celular, internet, conferências via satélite, televisão a cabo etc. Porém, ao mesmo tempo que esta tecnologia trouxe consigo uma evolução e uma melhora na vida de diversos indivíduos, ela também excluiu os indivíduos que não tem o acesso a ela. O uso da tecnologia existente passou a ser questão de política. A comunicação que era a responsável por excluir as fronteiras conheceu a sua maior fronteira: as fronteiras do social (BARBOSA, 2001, p. 162).

Estudar os benefícios e os malefícios que a tecnologia trouxe é muito importante, porém, assunto para um outro trabalho. O que cabe aqui, é dizer que a tecnologia em si não é capaz de fazer nada. É o homem quem a opera, utilizando-a da maneira que ele quiser, e isto significa usá-la para o bem ou para o mal. Cabe também à organização saber como usar a tecnologia com os seus colaboradores e com a comunidade.

No início sonhava-se com uma aldeia global onde o tempo era um só para todos e havia um único patrimônio coletivo da humanidade.

Não é bem assim que acontece. As mudanças foram inúmeras, a produção agora, se dá a nível mundial, o público de interesse ampliou drasticamente. A mundialização não é apenas do público, mas também do produto, do dinheiro, do crédito, da dívida, do consumo e da informação.

Sonhava-se também com um cidadão mundo. Mas isso não pode acontecer já que a preocupação com o ser humano teve que dar lugar a preocupação com políticas de incorporação dos países na onda globalitária.

No entanto, como diz Santos, (2004, p. 31) em nenhum lugar, nenhum país, houve completa internacionalização. O que há em toda parte é uma vocação às mais diversas combinações de vetores e formas de mundialização. Isso explica porque, cada vez mais, usa-se o conceito “pensar globalmente, agir localmente”. As empresas, sempre em busca da maximização dos lucros, valorizam cada localização de maneira diferente, de acordo com o seu interesse.

A velocidade com que as mudanças ocorreram foi extremamente alta. Elas aconteceram concomitantemente e com muita força em toda a parte, afetando direta ou indiretamente diversas localizações. Os acontecimentos, agora, repercutem em todo o mundo. A crise do petróleo que acontece no outro lado do mundo, afeta todos os outros países: a gasolina fica mais cara, os alimentos, que dependem do transporte encarecem e assim vai. A crise que acontece hoje é estrutural. Portanto, quando se buscam soluções não estruturais, o resultado é a geração de mais crise. (SANTOS, 2004, p. 35)

E para atuar em um cenário muito maior do que se estava acostumado, as empresas começaram a competir mais acirradamente. Essa competitividade, como explica o autor citado anteriormente, trouxe o individualismo na vida econômica, na ordem da política, na ordem do território

e também na ordem do social e individual que, na gana de “vencer essa luta”, constituem o outro como coisa. Isso acarreta também, uma mudança no comportamento das pessoas. Comportamento egoísta que desrespeita às outras pessoas, que são uma das bases da sociedade atual. Isso explica a violência que vemos atualmente. Como diz Santos (2004, p.55):

a violência estrutural resulta da presença e das manifestações conjuntas, nessa era da globalização, do dinheiro em estado puro, da competitividade em estado puro e da potência em estado puro, cuja associação conduz à emergência de novos totalitarismos e permite pensar que vivemos numa época de globalitarismo muito mais que de globalização

Ainda segundo o autor citado, a globalização, atuando à sua maneira, fez com que a fome e a pobreza deixassem de ser fatos isolados. Atualmente há milhares de pobres em todos os países, sem exceção. Há milhares de pessoas que vivem (ou seria melhor dizer sobre-vivem) sem água potável. O fenômeno dos sem-teto passou a ser banal. O desemprego é algo comum. Combater o analfabetismo tornou-se uma tarefa ainda mais difícil para não dizer impossível.

A diferença maior, no entanto, está em como isso é visto. Os problemas acima citados sempre existiram mas sempre foram vistos com cuidado e pensando em maneiras de combatê-los. O que acontece hoje é que esses problemas são um fato que não pode ser mudado. São vistos como algo comum, rotineiro. E pior ainda, é um fato necessário para que a “ordem” fique estabelecida como é.

Entrando um pouco mais na área da comunicação, lembramos que a matéria prima principal dessa disciplina é a informação. E a informação nos dias de hoje não é transmitida de forma clara, limpa, transparente. O que se mostra é a notícia. É a informação manipulada de acordo com o olhar do detentor do poder, que são alguns poucos em todo o mundo. E o que deveria acontecer, por causa das condições técnicas existente, de sabermos tudo o que acontece no mundo, não acontece.

Visto que o mundo está conectado e dependente, entendemos porque os estudos na área de comunicação também começaram a se

internacionalizar. A necessidade de conectar uma nação a outra com o mínimo de ruído possível fez estudiosos em todo o mundo tornarem suas atenções ao estudo da “comunicação internacional”. Com esses estudos observou-se que haviam grandes diferenças entre um país e outro. Diferenças de organização, de administração, de relações pessoais e muitas outras particulares de cada nação. Diferenças importantes de serem estudadas pois são fundamentais para o sucesso ou o desastre de um negócio. Mas diferenças possíveis de serem controladas se houver um profissional adequado e atento a essas diferenças trabalhando no caso.

2.2 Comunicação Organizacional - como surgiu

A comunicação organizacional, na forma como ela é hoje, é consequência da Revolução Industrial do século passado. A consequente expansão das empresas, a partir do século XIX, fez com fossem criados novos processos de comercialização e também novas formas de comunicação.

As mudanças ocorridas devido às novas indústrias e novas formas de comercializar também acarretou diversas outras mudanças, como lembra Kunsch, utilizando Torquato (1997, p.55): a especialização do trabalho implicou a necessidade de melhor compreensão do processo como um todo, a automação ocasionou mudança na relação entre empregados e empregadores que antes eram interpessoais e familiares, o homem saiu do campo e foi para a cidade, provocando o choque cultural, a migração para a cidade também acarretou crescimento nos centros urbanos, a produção em massa gerou maior competitividade entre as empresas, fazendo com que elas fizessem esforço para se tornar mais conhecidas e promover seus produtos e serviços, o processo de editoração e impressão foram sendo barateados, devido às novas tecnologias, possibilitando avanço na produção de publicações, o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e das indústrias da comunicação influenciou no comportamento das empresas, que se viram compelidas a prestar mais informações ao seu público e, a conscientização do trabalhador fez surgir a imprensa sindical, que gerou o aparecimento da comunicação empresarial como uma forma de reagir a nova realidade.

Esse quadro obrigaria as organizações a criarem novas maneiras de interagir com seus públicos. Tanto com publicações e jornais internos, para seus empregados, como com anúncios, propagandas e publicações para seus consumidores, comunidade e outros públicos externos.

Em relação aos Estados Unidos e a Europa, o surgimento do jornalismo empresarial deu-se tardiamente no Brasil. A exemplo das Relações Públicas, esse ramo da comunicação começou a “configurar-se efetivamente em nosso meio a partir da década de 1950” (KUNSCH, 1997, p. 56).

A criação da Aberje (Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa), em 1969, mostra que o interesse sobre a comunicação organizacional era cada vez maior. De início, os principais objetivos da Associação eram :

reunir e integrar todos os profissionais, estudiosos e entidades cujas atividades estivessem ligadas às revistas e aos jornais de empresa; propugnar para que o nome dos responsáveis por esses veículos fossem mencionados em seu expediente; defender os interesses da classe; aprimorar o padrão técnico e cultural das publicações, mediante um intercâmbio no país e no exterior, abrangendo troca e análise de experiências, estudos de novas técnicas e sua divulgação; incrementar a realização de seminários, conferências, cursos, palestras e congressos (KUNSCH, 1997, p.59)

Dessa maneira, a Aberje fez com que as publicações e a comunicação dentro das empresas se profissionalizassem. O improvisado e a redação de um documento por qualquer funcionário foi dando espaço à profissionais.

O auge da comunicação organizacional deu-se na década de 1980, sobretudo a partir de 1985, com a reabertura política do Brasil. O contato, novamente, com empresas e grupos de fora, fez com que os brasileiros vissem a necessidade de ter uma comunicação eficiente com seus públicos e de ser transparente. Um pouco mais adiante, em 1989, com o início da globalização, a comunicação passou a ser uma área estratégica dentro das empresas. O ambiente de trabalho, antes restrito a cidade onde a empresa se instalava ou dentro de um estado ou país, passou a ser o mundo. A comunicação se tornou ainda mais complexa.

No âmbito internacional, segundo Torquato (2002, p.3), duas grandes fases marcaram a evolução da comunicação organizacional: a década de 1950,

que deu ênfase ao produto, deixando a imagem das organizações para segundo plano e a década de 1960 que foi considerada a era da imagem. Com isso houve uma hibridização entre imagem do produto e imagem da organização. Os consumidores se interessaram, então, não apenas no produto, mas em quem fabricava o produto.

Nos dias de hoje, sabemos o quanto a comunicação é importante e que ela deve ser feita por um profissional que saiba do assunto e sabe-se também que ela deve fazer parte da alta gerência de uma empresa atuando de maneira planejada e estratégica. No entanto, na realidade, não é isso que acontece. A comunicação ainda não é tão valorizada como deveria ser. Em muitas empresas ela ainda é feita por alguém que “escreve bem” ou por alguém comunicativo, que se relaciona bem com quase todo mundo. Mas estamos caminhando para uma valorização cada vez maior do profissional da comunicação. E os estudos nessa área devem sempre mostrar que é o profissional que faz a diferença quando se coloca a teoria na prática.

2.3 Perspectivas teóricas da comunicação organizacional

“A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” (SCROFERNEKER, 2000, p.1). A comunicação organizacional abrange diferentes atividades de comunicação afim de promover a boa relação entre a organização na qual está inserida e seus públicos de interesse.

Daniels, Skipper e Papa apud Scroferneker (2000, p.2) no estudo em que eles identificaram três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional:

- Tradicional: mais antigo dos três, é capaz de ser medido, padronizado e classificado. Possui uma visão mecanicista, num primeiro momento e mais recentemente vê a organização em um processo orgânico e dinâmico.
- Interpretativo: entende as organizações como culturas. A organização é um fenômeno subjetivo e a cultura organizacional é considerada uma rede de significados. A organização também é vista como um espaço de negociação.

- Crítico: aborda a comunicação como instrumento de opressão.

Já Goodall Jr. e Eisberg (GOODALL Jr. e EISBERG apud SCROFERNEKER, 2000, p.3) apresentam quatro teorias de comunicação organizacional:

- Comunicação como transferência de informação: a informação é transferida do emissor ao receptor. A comunicação é assimétrica.
- Comunicação como processo transacional: esse modelo enfatiza o feedback. Ao contrário do modelo anterior, dá atenção ao que o emissor transmite, ao que o receptor recebe (e como ele interpreta isso) e a informação em si.
- Controle estratégico: a comunicação é usada como instrumento de controle do ambiente organizacional. Sob essa perspectiva, a posição e o poder individuais adquirem significado através da comunicação.
- Comunicação como equilíbrio entre a criatividade e sujeição: aproxima-se das abordagens sociológicas no que se refere à relação indivíduo vs. sociedade. A comunicação funciona como mediadora entre o que deve ser feito e o que se pretende fazer dentro de uma organização.

Os mesmos autores acima citados, sugerem ainda, um quinto modelo no qual as organizações são vistas com espaço de diálogo, onde a comunicação é equilibrada.

Kunsch é uma referência no Brasil nos estudos de comunicação organizacional. Ela defende o uso da comunicação integrada como forma estratégica de trabalhar com a comunicação dentro das organizações. Para ela:

Cada vez mais se evidencia o fato de que a comunicação organizacional como um todo, incluindo a institucional, a mercadológica e a interna, é o melhor caminho para formar e consolidar um bom conceito para empresas, produtos e serviços. A comunicação integrada passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida. (KUNSCH, 1997, P.149)

A cultura e mais especificamente, a cultura organizacional é de extrema importância quando se estuda ou planeja a comunicação em uma empresa. Afinal, estamos lidando com indivíduos e a cultura é uma característica intrínseca em cada um de nós.

Se uma empresa já tem características culturais marcantes, ela sempre vai procurar um funcionário que se encaixe nessas características. Mas é preciso tomar cuidado com culturas pessoais, é preciso levar em consideração que os indivíduos são diferentes, e que é preciso respeitar a diferença do outro.

Também é preciso estar atento a cultura da organização, que pode ser interpretada de maneira diferente pelas pessoas. A empresa deve buscar uma linha única entre sua própria cultura e a cultura da sociedade para que os cidadãos que trabalham na empresa sintam-se confortável dentro do seu ambiente de trabalho.

O trabalho de comunicação interna ou externa da empresa deve sempre levar em conta as diferenças culturais. Ignorar essas diferenças aparentemente é o mais fácil, mas acarretará problemas piores num segundo momento.

2.4 Cultura

A cultura é um componente fundamental para entendermos o outro com o qual estamos nos relacionando. É também um assunto complicado, pois a ele são atribuídos vários significados e diferentes viés. Isso faz com que seja um assunto frágil conceitual e metodologicamente, sendo assim, receptor de duras críticas.

Pode-se estudar a cultura pelo aspecto sociológico, antropológico, histórico etc. Neste trabalho, utilizaremos o conceito de cultura usado por Hofstede (1991, p.21):

na antropologia social, "cultura" é a palavra que engloba todos aqueles padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos... Ela inclui não apenas as actividades (sic) consagradas a refinar a mente, mas também todas as actividades (sic) simples e ordinárias da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter uma certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo

Ou seja, é um fenômeno coletivo, próprio do ser humano que está ligado aos seus hábitos e costumes. É algo que pode ser aprendido e não herdado, e muito menos, imposto. Pode ser uma festa comemorada por alguma comunidade ou o simples hábito de ir ao supermercado todo dia comprar um pão. A melhor maneira de aprender e, ainda melhor, entender a cultura de outrem é convivendo com essa pessoa e com essa cultura.

Podemos também utilizar Morgan (1996, p. 132), quando ele diz que:

Significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que formam o comportamento de alguém sensível e significativo.

É preciso lembrar que quando falamos na cultura de um povo ou até mesmo na cultura de uma organização, não podemos pensar que todos os indivíduos que pertencem àquela cultura são iguais. Existem sub-culturas as quais os indivíduos também pertencem e mesmo nessa sub-cultura não se deve pensar que os indivíduos são iguais. Cada ser humano tem sua personalidade, mesmo que seja necessidade desse indivíduo pertencer a um grupo, ele nunca será totalmente igual ao outro. Isso acontece devido ao ambiente em que este indivíduo cresceu e a educação que ele teve.

2.5 As dimensões e níveis da cultura

Para poder entender qualquer cultura, tanto de uma empresa, como em um país, é preciso levar em consideração os símbolos, heróis, rituais e valores que existem nessa cultura. Saber quem são os personagens importantes de tal sociedade é também enxergar o que ela pensa, o que ela é e o que ela pensa que é.

“Os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objectos (sic) que transportam significado particular que é apenas reconhecidos pelos que

partilham a cultura". "Os heróis são pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento." "Os rituais são actividades (sic) coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura." E finalmente, definimos valor como "a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. É um sentimento orientado..." (HOFSTEDE, 1991, p. 22 - 23).

Essas definições são importantes e devem ser absorvidas para poder descobrir quem são os personagens que se encaixam nessas características.

Para Hofstede (1991, p. 25), a cultura também tem seus níveis. São eles: nível nacional, nível correspondente à pertença a um grupo regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou linguístico, nível correspondente à pertença a um dos dois sexos, nível de geração, nível correspondente à origem social e um nível ligado à organização ou empresa e à forma como os trabalhadores são aí socializados. Nas sociedades modernas esses níveis tendem a entrar em conflito com frequência.

Seguindo a abordagem do mesmo autor acima mencionado, também deve-se levar em conta as quatro categorias de dimensão das culturas nacionais: distância hierárquica, grau de individualismo ou coletivismo, grau de masculinidade ou feminilidade e controle da incerteza. Uma quinta dimensão foi recentemente identificada, que é a orientação a longo prazo ou orientação a curto prazo.

A distância hierárquica pode ser definida como "a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder" (HOFSTEDE, 1991, p. 42). Isto quer dizer que em todos os países ou culturas existe uma diferença hierárquica entre as pessoas, no entanto essa diferença é bem aceita em alguns países, que não vêem problema na relação chefe x subordinado mas não é bem aceita em outros países, que resistem a essa diferença e vêem nessa situação um problema. Enfim, é a dimensão que reflete a forma de gerir as desigualdades entre os homens.

A segunda dimensão sobre a qual falaremos é o grau de individualismo e coletivismo que percebemos na sociedade. Para definir essa dimensão utilizaremos, mais uma vez Hofstede (1991, p. 69):

o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo (sic), pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade.

A maioria das culturas têm um comportamento coletivista, que dá importância aos objetivos do grupo ao invés de valorizar apenas o que é seu. Já a minoria, as sociedades individualistas, são aquelas que colocam o seu interesse acima do interesse do grupo.

O grau de individualismo varia dentro de cada país e de um país para outro. E esses indivíduos dão importância as seguintes características: tempo pessoal, liberdade, desafio (HOFSTEDE, 1991, p. 70). Enquanto uma sociedade coletivista valoriza: formação, condições de trabalho e utilização de competências (HOFSTEDE, 1991, p. 70).

Uma característica interessante de se observar é que “os países ricos terem um IDV¹ elevado e os países pobre um IDV baixo” (HOFSTEDE, 1991, p. 71).

A masculinidade e feminilidade é a terceira dimensão sobre a qual iremos falar. O autor atribui a cada cultura uma característica que ele diz ser masculina e em outro grupo características femininas. Esta é a dimensão mais complicada, pois aqui não se deve confundir masculinidade e feminilidade como características de homem e de mulher. Talvez a escolha dessa nomenclatura não tenha sido feliz, mas é importante frisar que “os adjetivos *masculino* e *feminino* farão referência ao papel social, determinado pela cultura. São empregues num sentido *relativo* e não absoluto” (HOFSTEDE, 1991,p. 101).

¹ IDV: grau de individualismo

Ainda segundo Hofstede (1991, p. 99 –118) são características femininas as boas relações com sua chefia (hierarquia), a cooperação, a tentativa de tornar agradável o local onde se trabalha e a necessidade de segurança no emprego. Dentro das organizações, a cultura feminina compensa os indivíduos numa base igualitária, ou seja, de acordo com suas necessidades, e os indivíduos não são tão ambiciosos.

A masculinidade traz consigo o desejo de obter um salário elevado, o reconhecimento, a possibilidade de ascensão e o desafio. Dentro de uma organização, a cultura masculina preza o “viver para trabalhar” e a recompensa é dada ao indivíduo de acordo com os seus resultados.

A quarta, e última dimensão sobre a qual falaremos é o controle da incerteza. Este termo foi tomado da sociologia organizacional norte-americana e está associada a necessidade de controle do indivíduo.

“Uma incerteza extrema gera uma ansiedade intolerável, e cada sociedade desenvolveu mecanismos para aliviar esta ansiedade, através da tecnologia, das leis e da religião” (HOFSTEDE, 1991, p. 133-134).

A incerteza não é algo pessoal. Ela pode ser compartilhada com outros membros de uma mesma sociedade. Isto acontece quando, por exemplo, uma empresa está passando por reformulações e há grande chances de ocorrer uma demissão em massa. Ao mesmo tempo que uma mesma incerteza é compartilhada, pode haver sociedades que não conseguem entender a incerteza de outra. Até mesmo a definição de incerteza é relativa dependendo da cultura. Por exemplo no Brasil vivemos a incerteza de ter um emprego enquanto que na França eles não tem esse sentimento e nem ao menos sabem o que ele é, já que a maioria dos empregos são vitalícios.

2.6 Sub-temas da cultura

A discussão que se faz sobre cultura possibilitou uma abordagem ampla do assunto. Deste assunto, derivaram-se outros termos que também são merecedores de muito estudo quando o objetivo do trabalho é entender as diferenças culturais. São eles: multiculturalismo, interculturalidade,

aculturalismo, relativismo cultural, choque cultural, estereótipo e outros que serão discutidos ao longo deste trabalho.

Existem algumas relações que resultam em conflito, mesmo que ambas as partes estejam buscando a harmonia. O choque cultural acontece quando uma pessoa, acostumada com os ritos, valores, crenças e heróis que conhece desde sua infância, sai de seu país e encontra costumes, crenças e hábitos diferentes do seu. O choque cultural pode ser definido como “conflito que ocorre entre duas ou mais culturas quando elas discordam sobre um certo valor” (ROGERS e STEINFATT, 1999, p. 96, trad. pela autora).

Quando um indivíduo sai de seu lugar de origem, segundo Hofstede, ele passa primeiro pela fase de “lua-de-mel”, quando ainda está encantado com todas as novidades. A segunda fase é o choque cultural, explicado anteriormente. Após, passa por um período de *aculturação*, que é quando o visitante já se adaptou ao local e aos seus valores, e está praticamente inserido na nova rede social. (1991, p. 242)

Podemos dizer que quando um indivíduo está entrando em contato com outra cultura ele está num processo de socialização. Para Scollon e Scollon “we will use the general term “socialization” to refer to the process of learning culture” (1997, p.148), ou seja, usamos o termo geral *socialização* para nos referir ao processo de aprendizagem da cultura.

É importante dizer que nas relações interculturais, devemos estar atentos a quem se relaciona com quem. O termo *heterophily* é usado para designar o grau pelo qual dois ou mais indivíduos que se comunicam são diferentes, e o termo *homophily* é o grau pelo qual dois ou mais indivíduos que se comunicam são parecidos (ROGERS and STEINFATT, 1999, p. 45, trad. pela autora).

Nos estudos de Rogers e Bhowmik (ROGERS and STEINFATT, 1999, p. 46, trad. pela autora), eles chegam a conclusões interessantes que:

- A maioria da comunicação acontece entre indivíduos *homofílicos*;
- Comunicação *homofílica* é mais eficaz que comunicação *heterofílica*;
- Comunicação eficaz entre indivíduos leva a uma melhor *homofilia* em conhecimento, atitudes e comportamento;

- O máximo da eficácia em comunicação acontece entre indivíduos que são *homofílicos* em certas variáveis e *heterofílicos* em outras variáveis que são relevantes para a situação da comunicação;

O conceito de cosmopolita também é interessante de ser citado. Rogers define cosmopolita como o nível no qual um indivíduo tem um alto grau relativo de comunicação fora do seu próprio sistema. (1999, p. 46, trad. pela autora). Enquanto que “local” é aquele cidadão que tem uma identificação forte com a comunidade/cultura onde vive e é conhecido por todos, e não tem a necessidade ou o interesse de conhecer outros lugares.

Geralmente, pessoas de negócio, do alto escalão, adquirem um caráter cosmopolita devido ao grande número de viagens internacionais e contato com empresários/negociantes de outros países.

Para se fazer negócio com outros países, é preciso estar muito atento às diferenças culturais. É preciso enxergar a outra cultura pelo viés dela. Isso se chama relativismo cultural.

É preciso tomar cuidado para que o etnocentrismo² não aconteça, pois quando se trata de cultura não há melhor nem pior. O que há são apenas diferenças que, a partir de contatos interculturais, aprendemos a entender, respeitar e muitas vezes, admirar.

Quando não se respeita outra cultura, acontece o preconceito e a discriminação. Preconceito é uma atitude sem fundamento em direção a um *outgroup* baseado na comparação com um *ingroup*. Para se entender melhor, definimos *outgroup* como uma coletividade com a qual um indivíduo não se identifica, por exemplo: um canhoto em uma sala de aula com cadeiras apenas para destros. E *ingroup* é uma coletividade na qual um indivíduo se identifica. Por exemplo: a nacionalidade, ou um grupo composto apenas por canhotos.

Os conceitos de *ingroup* e *outgroup*, assim como diversos outros conceitos na cultura, são relativos. Percebe-se, pelos exemplos dados acima que um canhoto pertence a um grupo em uma situação e a outro grupo em outra situação.

² the degree to which individuals judge other cultures as inferior to their own culture – trad. da autora: grau pelo qual indivíduos julgam outras culturas inferior a sua própria cultura. (ROGERS and STEINFATT, 1999, p.223)

Com a discriminação e o preconceito, acontecem a mesma situação. Você pode discriminar alguém hoje, e outro dia, você pode ser discriminado por alguém.

A discriminação é quando o preconceito age. Ou seja, é o tratamento desigual de pessoas baseado na sua etnia, raça, idade, sexualidade ou outras características. Em diversos países, a discriminação é crime, mas infelizmente, a lei apenas pune quem discriminou, mas ela não é capaz de acabar com a discriminação e o preconceito.

Aliado ao preconceito e a discriminação, há também a xenofobia que é o medo ou aversão ao que é estrangeiro, estranho e diferente.

Há também a hostilidade cultural, que para Maria Schuler (1995, p.1) é quando os grupos culturalmente homogêneos tendem a rejeitar outros modos de convivência que não os seus. Não deve ser confundido com racismo, que é o mesmo que preconceito.

Outro assunto muito comum, quando se trata de cultura são os estereótipos: generalização sobre algum grupo que simplifica exageradamente a realidade (ROGERS and STEINFATT, 1999, p. 58, trad. pela autora). E isso é uma coisa muito fácil de acontecer. Pensa-se apenas que o Brasil é o país do futebol, samba, cerveja, que os argentinos são arrogantes, que os curitibanos são “metidos” e é muito comum ao ser humano rotular um grupo por apenas uma das características que ele tem ou, algumas vezes, por alguma característica que você enxerga nele (mas esse grupo não o é).

Uma outra característica peculiar que acontece em diferentes culturas é o que chamamos de “alto e baixo contexto” (ROGERS and STEINFATT, 1999, p. 45, trad. pela autora). Quando se fala alguma coisa nos Estados Unidos (país de baixo contexto), a pessoa que diz, quer dizer exatamente aquilo. Ao contrário do que acontece nos Estados Unidos, na Índia (país de alto contexto), quando alguém diz alguma coisa, não quer dizer exatamente aquilo. O que acontece é que nos países de baixo contexto, não se deixa margem para divagar sobre o assunto: o que foi dito, é aquilo mesmo que se quis dizer, doa a quem doer. Já nos países de alto contexto, para que não se seja mal educado ou indiscreto, dizem o que tem que ser dito de uma maneira mais suave, amenizando a verdade. É preciso ter muito cuidado quando pessoas de países de diferente contexto vão fazer uma negociação.

Há, ainda, alguns aspectos que devemos analisar. Além de todas as diferenças que já falamos acima, que são diferenças interculturais, há também diferenças intraculturais, que são as diferenças dentro de uma mesma cultura. Por exemplo, em um grupo de pessoas negras, há pessoas mais escuras e pessoas menos escuras, em um grupo de amantes do futebol, há quem torça para o Corinthians e há quem torça pelo São Paulo.

É preciso lembrar que mesmo dentro de uma cultura há outras culturas diferentes, não é todo brasileiro que é folgado, ou não é toda pessoa dentro daquela organização que é mal-humorado.

Uma das importantes formas pela qual a cultura afeta a comunicação é com a “identificação cultural”, que, de acordo com os autores acima citados é quando um indivíduo se considera representante de uma cultura em particular (1999, p. 97, trad. pela autor). É preciso ter claro qual é a identificação cultural da pessoa, já que ela pode ser um inglês, mas que foi criado no México. Sua identificação cultural é muito mais com a cultura latina, do que com a cultura européia. Neste caso, saber que a nacionalidade da pessoa é inglesa, não ajudaria nas relações interculturais.

Nesse tipo de relação é preciso estar atento também a *consciência cultural coletiva*, que para Rogers e Steinfatt é “(defined) as an embedded memory of historical events that are particularly significant to a given cultural group”, ou seja, (definido) como uma memória fixada de eventos históricos que são particularmente significantes para um dado grupo cultural (1999, p. 3).

Com todas as definições e conceitos dados, devemos caminhar em direção ao “multiculturalismo”, que é o reconhecimento de que muitas culturas diferentes podem existir no mesmo ambiente e beneficiar um ao outro (ROGERS and STEINFATT, 1999, p. 238, trad. pela autora).

O que se precisa é ter consciência das diferenças culturais e saber trabalhar com elas de uma maneira agradável, sem causar constrangimento a nenhuma das partes. Devemos lembrar que cada caso é um caso, e que nem sempre podemos tratar o brasileiro x igual ao brasileiro y. Tratamentos iguais a pessoas diferentes, podem causar conflitos.

O que devemos fazer é conhecer cada vez mais as diversas culturas existente e tentar, ao máximo, entender aquela cultura pelo ponto de vista dela, e não pelo seu.

2.7 Cultura como instrumento de poder

A produção acadêmica sobre o assunto deu muita ênfase aos aspectos técnicos e descritivos, a partir de uma perspectiva funcionalista. Segundo Freitas (2002, p.96), “demonstrando especial preocupação com as questões referentes à mudança, à identificação da cultura e ao desenho das políticas de recursos humanos ou planejamento”... “É flagrante a ausência de uma dimensão política, ou seja, da análise da cultura como instrumento de poder”. Por esse motivo, devemos recorrer a Simões, que em sua teoria afirma que relações são políticas, e que a profissão de Relações Públicas tem função política. É por esse motivo também que neste trabalho é utilizada a definição política de Relações Públicas, descrita no item 2.11.

É preciso deixar claro que a cultura organizacional é, primeiro, um instrumento de poder. E é, em segundo lugar,

um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2002, p.97)

Assim, através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante para aquela empresa, qual a maneira certa de se comportar, de agir em um determinado momento ou de agir em relação a certas pessoas. Quais são as condutas e comportamentos aceitáveis, de que maneira trata-se o público interno e o público externo. A cultura organizacional, quando é muito forte, é capaz até de ditar para o seu funcionário o que é realização pessoal. Dita qual o objetivo daquele indivíduo, e tenta, inclusive fazer com que o desejo do seu funcionário seja algo que traga benefício a empresa.

Para Freitas (2002, p. 99), a cultura organizacional altera também a noção de território na empresa. Objeto de disputas e conflitos, o território é um conceito mais psicológico que propriamente físico, ligado às áreas de influência

e aos seus símbolos de status, não só pelo poder conferido ao cargo, mas também pelas relações, contatos e informações privilegiadas a que seu ocupante tem acesso. Quando duas pessoas que se desconhecem acabam descobrindo que trabalham na mesma empresa, elas já se sentem muito mais próximas uma da outra. Isso acontece porque o ser humano tem a necessidade de sentir que pertence a algum lugar. É a necessidade de filiação que faz o ser humano procurar no outro características comuns a dele.

A cultura organizacional amplia a visão do território não apenas aquele escritório onde o indivíduo trabalha, mas a empresa total, onipotente, presente em todo o mundo. A partir dessa idéia, percebe-se que uma cultura organizacional internacional é cada vez mais possível, visto que as fronteiras geográficas deixam de ser importantes e que as organizações tentam aproximar os indivíduos de seus diversos escritórios para criar uma homogeneidade entre eles.

2.8 Cultura Organizacional

As organizações em si nada mais são do que um fenômeno cultural. No dia a dia das empresas é possível ver o comportamento padrão dos funcionários, a forma de liderar de um gerente, a maneira como a empresa é dividida, a maneira que o líder ou o dono da empresa interage com seus “subordinados”. Essas simples ações do dia a dia mostram como é a cultura daquela organização.

No entanto devemos lembrar que um país é detentor de uma cultura própria. A trajetória histórica, a política econômica e social adotada por esse país e diversos outros itens influenciam a cultura atual de um país.

Dentro de uma organização, devemos levar em conta, então, a cultura do país e a cultura da organização. A cultura, não importa de que nacionalidade seja, delineia o caráter da organização.

O cientista político Robert Prethuis sugeriu que vivemos atualmente numa “sociedade organizacional” (MORGAN, 1996, p. 116). Isto quer dizer que nessas sociedades, as organizações influenciam profundamente a maneira que o ser humano vive. Influencia a quantidade de horas trabalhada, o quanto

esse indivíduo tem de tempo disponível para o lazer, o seu comprometimento com a empresa, etc.

Morgan cita o sociólogo francês Emile Durkheim mostrando que o desenvolvimento das sociedades organizacionais traz consigo uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, e dá lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade (1996, p. 117). A mudança que se dá na estrutura e divisão dessa nova maneira de trabalhar traz também um problema de “administração da cultura”.

É preciso, então, encontrar uma maneira de reunificar essa sociedade. Para isso, governo, empresa, meios de comunicação e outras instituições e indivíduos interagem para trazer de volta a “paz na sociedade”.

É preciso analisar em qual contexto a organização está inserida, já que há diferenças na maneira de um ou outro país administrar e conduzir sua empresa. E deve-se também perceber qual a maneira correta de motivar e exigir de seus funcionários, já que essa também é uma variável da cultura.

O reforço positivo é uma prática em muitas corporações japonesas, britânicas, francesas e outras não americanas, exercendo sempre uma influência considerável sobre a motivação e o desempenho do empregado. Todavia, os Estados Unidos destacam-se pelo modo através do qual uma preocupação com a realização e recompensa direta pelo comportamento correto se estabeleceu como importante aspecto da cultura e vida corporativa. (MORGAN, 1996, p.124)

Compreendendo a cultura de cada país, que configura seus indivíduos e suas organizações, fica mais fácil de entender porque ocorrem diferenças transnacionais no comportamento organizacional.

As organizações modernas são mantidas por crenças que enfatizam a importância da racionalidade.

Uma das principais características de se estudar a cultura reside no fato de que esta dirige a atenção para o significado simbólico ou mesmo “mágico” da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional. Outra característica muito importante está no fato de que quando se estuda a cultura, dentro de

uma organização, se dá atenção ao lado humano da organização. Sendo que em outros estudos, preocupa-se com o modo de dirigir, com sistema de produção esquecendo do ser humano e de suas características peculiares.

O estudo da cultura dentro da organização, preocupa-se com a influência do linguajar, as normas, folclores, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam ideologias-chaves, valores e crenças que guiam a ação. E preocupa-se com esses fatores com pessoas de todos os níveis da organização, desde a produção até os mais altos níveis gerenciais, que, juntos, formam a grande cultura da organização.

Entender essa grande cultura e as subculturas auxilia a trabalhar de maneira melhor dentro da organização. Dessa forma, fica mais fácil delinear as atividades organizacionais e aumenta a possibilidade de ação coordenada.

As empresas organizam os seus ambientes assim como organizam suas operações internas, representando as realidades com as quais devem lidar. No entanto, controlar o ambiente não é tão fácil com o controlar as operações internas.

O entendimento dos aspectos culturais dentro de uma organização também contribui na compreensão da mudança organizacional. Normalmente as mudanças são vistas com “maus olhos” e acabam acarretando problemas. Quando se tem consciência de como a empresa está e quais são seus desejos e aspirações, fica mais fácil de conduzir as mudanças de maneira que os membros da organização se adaptem a elas.

A compreensão da cultura é frequentemente muito mais fragmentada e superficial do que a realidade. Por isso, é preciso dar atenção especial aos mitos e ritos que decoram a superfície da vida organizacional, em lugar das estruturas mais fundamentais que mantêm esses aspectos invisíveis .

2.9 Subculturas das organizações

A influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. Assim como na cultura de um país ou de uma região em que indivíduos diferentes possuem culturas diferentes, mesmo compartilhando de muitas coisas em comum,

acontece o mesmo em organizações e grupos. Isso é o que chamamos de “cultura organizacional”.

As organizações são como uma minissociedade, formada por grupos que têm seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Uma organização pode ser formada por um grupo coeso (e não idêntico), que segue um único pensamento (em alguns assuntos relevantes), o que raramente acontece. Ou pode ser formada por diversos subgrupos que pensam de maneiras diferentes e possuem diferentes aspirações dentro da empresa.

Uma das maneiras mais fáceis de apreciar a natureza da cultura ou da subcultura é simplesmente observar o funcionamento do dia-a-dia do grupo ou organização a que se pertence, com se essa pessoa estivesse de fora. As características de tal cultura começam a ser captadas quando se percebe as atitudes do dia a dia, a linguagem utilizada, a interação entre os indivíduos, sobre que temas eles conversam e outras ações comuns do cotidiano. À medida que se explora o que é racional em uma cultura começa-se a perceber que existem explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas.

Descobrir como uma empresa começou diz muito do que a empresa é hoje. Alguma transformação importante, como por exemplo, uma mudança drástica na diretoria, ou uma crise pela qual a empresa passou também contribuem para formar a cultura da organização.

Por exemplo, uma empresa que parece ser coesa no seu lema, mostra que superficialmente todos parecem ser amigos, mas a subcultura mostra que, na realidade, essa “amizade” é superficial. Isso acontece, entre outras coisas, porque os funcionários se sentem inseguros e acham que são obrigados a seguirem a política da empresa de que todos devem ser amigos, mas na realidade não o são.

Além de tais aspectos históricos é importante também analisar como a empresa é dirigida. De que maneira seus dirigentes se comportam e interagem com seus funcionários. A empresa que tem um líder que motiva seus funcionários terá uma cultura muito diferente daquela empresa que tem um líder opressor. Por esse motivo, quando se pretende estudar a cultura de uma organização é preciso focalizar qual o estilo de liderança que ela segue. No entanto, é preciso lembrar que os líderes formais não são os únicos a criar a

cultura da organização, apesar de que eles têm poder e o aval da organização para agir dessa maneira. Mas há também aqueles líderes informais, que são formadores de opinião e pessoas tidas como exemplo, que influenciam no comportamento de outros.

Percebe-se, então, segundo Morgan, que “a cultura da empresa se desenvolve como etos... criada e desenvolvida pelos processos sociais, imagens, símbolos e rituais” (1996, p. 127).

Os rituais estão geralmente embutidos na estrutura formal das organizações, como são as reuniões e práticas formais do dia a dia.

Grupos sociais ou étnicos podem dar origem a diferentes normas e padrões de comportamento dentro de uma empresa, formando mais uma divisão subcultural e influenciando no comportamento de outros indivíduos e no funcionamento diário da empresa.

Outra divisão subcultural pode ser formada com membros da organização que tem lealdades distintas, já que não são todos que estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham.

É preciso estar atento a essas diferenças e a formação de tais grupos pois o contato ou a relação de dependência entre grupos distintos, pode acarretar numa “guerra cultural”. Ainda mais quando um grupo de alto nível de status interage com outro de baixo nível de status, ou grupos com atitudes operacionais muito diferentes ficam dependentes entre si.

Grupos coesos estão sempre crescendo em torno de entendimentos comuns, enquanto grupos fragmentados se caracterizam por terem realidades múltiplas. É preciso, então, tentar trabalhar sempre a fim de manter um grupo com entendimentos comuns ou, pelo menos, entendimentos bem próximos.

O grande desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado, organizado e mantido, tanto nos seus aspectos mais banais como nos seus aspectos mais complexos.

2.10 *Comunicação e Linguagem*

Quando se estuda a cultura é preciso dar uma atenção especial a linguagem e as diferentes formas de comunicação. Entre dois indivíduos de

culturas diferentes pode-se notar se eles estão se entendendo ou não devido às formas de comunicação que ele usa: o uso do espaço, o sorriso, a movimentação do corpo, o conceito de tempo que cada um tem para si (SCOLLON e SCOLLON, 1997, p. 142). Formas verbais ou não da comunicação que devem ser muito bem observadas e estudadas quando se busca uma comunicação ou negociação eficiente.

Também é preciso dar uma atenção especial à língua falada. É preciso notar que há diferenças sutis em uma mesma língua, com por exemplo o português falado em Portugal não é exatamente o mesmo português falado no Brasil. Quando se aprende uma outra língua, é interessante também saber aspectos culturais dessa outra língua. Se isso não acontece, perdem-se detalhes e sutilezas de uma conversa e muitas vezes pode-se desentender o que está acontecendo.

Diante disso, é importante citar Hofstede, quando ele diz que:

Língua e cultura não estão estreitamente ligados que partilhar uma língua signifique partilhar uma cultura; nem uma diferença de idiomas implica sempre uma diferença de valores culturais (1991, p.247).

Para Chanlat, “três orientações principais caracterizam o estudo da comunicação corporal e, em particular, da comunicação gestual” (1993, p. 20).

São elas:

- os gestos, que podem ser considerados detentores, assim como as palavras, da propriedade de exprimir as representações mentais que constituem o pensamento (linguagem dos gestos);
- certos modos de comunicação são comuns aos homens e demais animais;
- os gestos parecem apresentar especificidade com relação à linguagem oral, qual seja a de servir à expressão das emoções, dos estados afetivos, das atitudes interpessoais (comunicação não verbal);

Há muito tempo já se percebe que o homem não se comunica apenas através de palavras. Os gestos e outras formas não verbais de comunicação “dizem” muito em uma conversa. Assim como a língua falada, esses gestos e

usos corporais para se expressar variam de acordo com a cultura, o lugar e a época. Se não ficarmos atentos a essas diferenças, na comunicação entre pessoas de culturas diferentes podem ocorrer erros de compreensão.

Diferente da língua falada, não aprendemos formalmente a desenvolver a comunicação não-verbal, é por isso que “as diferenças interculturais na expressão corporal sugerem a existência de um modelo social do qual uma pessoa, individualmente considerada, não tem consciência” (CHANLAT, 1993, p.22)– é o que chamamos de “inconsciente coletivo”.

A comunicação não-verbal é semelhante a um jogo no qual a regra é causar boa impressão no outro, através do comportamento, representações e imagens.

As comunicações verbal e não-verbal interagem entre si, de maneira que se usarmos apenas uma das comunicações não conseguiríamos expressar exatamente o que queremos. E é por isso que devemos estar atentos as diferentes formas de comunicação para que possamos distinguí-las e estudá-las separadamente.

Whorf apud Schuler (1995, p.2) dizendo que nossa língua natal, aquela através da qual fomos criados e educados, estrutura a nossa visão do mundo, nosso comportamento social. Afirma que a língua é fundamental nos aspectos culturais, interferindo sobre a maneira pela qual o indivíduo enxerga e descreve o mundo no qual vive, e interferindo na maneira em que esse indivíduo constrói a realidade.

Tão importante quanto a língua, é o contexto, que influencia fortemente a comunicação. Por exemplo: um semáforo vermelho, significa para uma pessoa qualquer unicamente “pare”. Enquanto que para uma outra pessoa, que teve uma educação diferente ou que vive em um ambiente diferente, o sinal vermelho só significa parar em alguns casos, como a hora do dia, pois na madrugada muitas pessoas, no Brasil, evitam parar no semáforo em função da violência.

Nos estudos de Hall (HALL apud SCHULER, 1995, p.2) contexto é compreendido como “conjunto de mecanismos de interpretação, de origem cultural, que permitem a explicação de uma mensagem”.

O estudo da Linguagem na Comunicação é muito complexo e merecedor de estudos aprofundados que podem ser discutidos em um outro trabalho. O

que importa, aqui, é percebermos que há também diferença cultural na linguagem e nas formas não verbais de expressão.

2.11 Relações Públicas

Qualquer que seja o trabalho realizado, ele sempre será feito de uma maneira melhor se for feito por um profissional, ou seja, uma pessoa que tenha estudado aquilo que pretende colocar na prática.

Com a comunicação não é diferente. É por isso que o profissional de Relações Públicas, com sua visão holística, é o mais gabaritado para estar atuando na área de comunicação internacional entre duas organizações.

Segundo a ABRP³ Relações Públicas é definida como a “atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e grupos de pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada” (PERUZZO, 1982, p.29). Hoje sabemos que a relação é entre todo tipo de organização e seus públicos.

Roberto Porto Simões é o primeiro autor brasileiro que escreve uma “teoria” de Relações Públicas, tratando-na como ciência e como função política. Caracteriza-se como função política já que é uma atividade que deve estar sempre no alto nível da organização para poder, de uma maneira neutra, conciliar a relação entre a empresa e seus diversos públicos.

Ele cita Miera para explicar que o termo Relações Públicas é polissêmico (MIEIRA apud SIMÕES, 1995, p. 45). Processo, função, atividade, profissional, cargo e profissão são os vários significados do termo Relações Públicas. importante saber (SIMÕES, 1995, p. 45).

E para definir Relações Públicas, Simões a divide em duas “categorias”:

- a) como ciência, Relações Públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos
- b) como atividade, Relações Públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos.

³ Associação Brasileira de Relações Públicas

O que se percebe, fora do contexto brasileiro, é que as Relações Públicas, no viés europeu também é uma profissão que ainda busca o seu reconhecimento. Ela é tida como o “gerenciamento da comunicação” (VAN RULER e VERCIC, 1979, p. 155) e, assim como acontece no Brasil, o termo está sendo substituído por outros, com o “administração da comunicação”, “comunicação corporativa” ou “comunicação integrada”.

Isso pode estar acontecendo, devido as más conotações de termo e do conceito de Relações Públicas. Encontramos três diferentes maneiras para se utilizar este termo: “relações com o público e no público”, “trabalho público” que é o “trabalho realizado publicamente, com públicos e para públicos” e relações públicas como sendo diferente de relações privadas. ” (VAN RULER e VERCIC, 1979, p.159)

Há quatro características das relações públicas na visão destes autores: gerencial (planos para comunicar), operacional (meios de comunicação), reflexiva e educacional. As duas últimas características são tipicamente européias pois tem um enfoque social da profissão, como aquela que existe para ajustar padrões, valores e pontos de vista das organizações e também como ajuda para todos os membros da organização tornarem-se competentes comunicacionalmente. ” (VAN RULER e VERCIC, 1979, p.163)

Mais uma vez o conceito assemelha-se com o brasileiro, já que Van Ruler e Vercic (1979, p. 165) dizem que “é impossível praticar relações públicas sem influenciar a estratégia da organização e sem a responsabilidade da comunicação interna”. Mas o conceito que mais é levado a sério no contexto europeu é na questão de esfera pública, ou seja, deve-se levar em conta o interesse público.

O que, enfim, deve ser feito tanto no Brasil, como na Europa, é aprofundar estudos para poder globalizar o debate de conceitos, termos, função e outros quesitos da profissão.

O conceito de Relações Públicas Internacional também está sendo estudado, mas cada cultura, ou nação, o faz sob sua perspectiva. Wilcox, Ault e Agee (1992, p. 409-410) a chamaram de “ o esforço organizado e planejado de uma empresa, instituição ou governo para estabelecer relações mutuamente benéficas com públicos de outros países”.

Podemos deduzir, então, que sem um conceito forte e reconhecido em cada nação, fica mais difícil ainda, ter um conceito uniforme internacional. Cada estudioso vai partir do seu próprio viés de Relações Públicas e aplicá-lo nas Relações Públicas Internacional.

O que deve ser feito, é cada vez aprofundar os estudos teóricos e conciliá-los com a prática. Para poder perceber se o que se está estudando é real e possível de acontecer.

2.12 Relações Públicas Internacional

O conceito de Relações Públicas Internacional está chamando a atenção de um maior número de profissionais. As atenções estão sendo voltadas para essa área pela necessidade que se percebeu de um profissional que lidasse com as relações no âmbito internacional.

No entanto todo esse interesse e crescimento da área é perigoso pois, para Wakefield, no texto Fundamentos Teóricos Interdisciplinares - traduzido por Pinto Neto⁴, os países estão adaptando princípios americanos e europeus para Relações Públicas e construindo uma profissão de acordo com seus próprios princípios culturais (PINTO NETO, 2003, p.1).

Artigos específicos sobre Relações Públicas Internacional são difíceis de serem encontrados. O que se encontra são artigos sobre comunicação organizacional internacional ou artigos sobre como evitar gafes culturais. Mas é preciso que haja mais pesquisa, encontre uma linha e se faça uma teoria sobre o assunto.

Há três formas de se fazer isso, segundo Geertz (GEERTZ apud WAKEFIELD in PINTO NETO, 2003, p.2): montar teorias de disciplinas relacionadas e que têm sido bem sucedidas internacionalmente e testá-las e situações de Relações Públicas; descobrir formas para testar teorias em Relações Públicas em ambientes internacionais; e construir teorias a partir de descrições sobre Relações Públicas em vários países usando “descrição a grosso modo” para investigar o real significado por trás da atividade.

⁴ WAKEFIELD, Robert. Interdisciplinary theoretical foundations for international public relations. In: CULBERTSON, Hugh, M; CHEN, Ni International public relations: a comparative analysis. New Jersey: Lea Publishers, 1996.

Apesar dos poucos estudos sobre o assunto, Wilcox, Ault e Agee (in PINTO NETO, 2003, p.1) definem Relações Públicas Internacional como “uma perspectiva ampla que permitirá aos profissionais trabalharem em vários países – ou trabalhar em colaboração com pessoas de vários países”.

Há quatro modelos para organização de pesquisa no assunto:

- Teoria da Sociedade Global: busca teórica que tem como base o conceito de “aldeia global” de McLuhan. Essa teoria diz que quando valores externos invadem uma cultura, eles criam tensão entre as forças para a mudança e as forças que querem manter o status quo. A teoria da divergência argumenta que as forças para o status quo vão impedir um mundo monolítico. Há uma forte tendência, uma reação contra a uniformidade, rejeição à influência estrangeira, e afirmação da cultura individual. Essa turbulência proporciona espaço ao profissional de Relações Públicas Internacional.
- Teoria Cultural: baseada na cultura, enxerga comunicação e Relações Públicas como sinônimos. Esta teoria sugere uma necessidade crescente de experts em construção de relacionamentos, negociação, e outros traços comunitários. Os indivíduos de “terceira cultura” (aqueles que de tanto terem contato com outras culturas já possuem um pouco da cultura do outro como sendo dele mesmo) são os mais indicados para serem profissionais dessa área.
- Teoria de Administração Comparativa: compara decisões gerenciais e comportamento de uma cultura com aquelas de outra cultura. Um debate em gerenciamento comparativo é se o comportamento gerencial é livre da cultura ou específico à cultura. Há quatro estruturas organizacionais na arena internacional: estrutura internacional (a matriz domina cada parte da organização), firma doméstica (reconhece diferenças e mantém operações altamente autônomas em cada país), firma multinacional (a interação cultural é desejável e a mudança vem de forças externas), firma global (vê a diversidade como essencial e desejável).
- Teoria da Comunicação: baseada no avanço tecnológico que possibilitou uma comunicação mais veloz e mais fácil de circular ao

redor do mundo. É preciso tomar cuidado em como chegam as informações ao local, e o que fazer, em uma situação de crise, já que as notícias se espalham velozmente pelo planeta.

Estudos mostram que, na medida que culturas interagem, turbulências acontecem. Essa é a grande oportunidade para atuação do profissional de Relações Públicas, que deve ser capaz de gerir conflitos. O estudo na área internacional proporcionará a este profissional gerir os conflitos na esfera mundial.

3 A CULTURA NA PRÁTICA

3.1 *Cultura Brasileira*

Motta e Caldas (1997, p. 17), em seu livro “Cultura Organizacional e Cultura Brasileira” colocam a cultura brasileira dividida em três matizes: a indígena, a portuguesa e a da África negra.

Pouco se sabe a respeito dos índios que aqui habitavam antes da colonização portuguesa. Uma das poucas coisas de que se tem certeza é que a cultura do índio não era nada semelhante a cultura do português. Os índios brasileiros estavam divididos em inúmeros grupos étnicos e culturais, embora a maior parte pudesse ser agrupada em tupi-guaranis, tapuias, nu-aruaques e caraíbas, na ocasião da Descoberta.

Os portugueses eram um povo de comerciantes e navegadores. Tiveram origens muito diversas e estavam acostumados ao contato com diferentes povos. Eram também acostumados a prática da escravidão e, quando vieram ao Brasil não deixaram essa prática de lado. Eles vieram para o Brasil a fim de explorar o pau-brasil. Não vinham pra cá com mulheres, ou filhos, e sim sozinhos, o que contribui para a relação que tiveram com as índias.

Os negros africanos eram basicamente de dois quadros étnicos e culturais: bantus e sudaneses. Sua cultura era muito mais próxima a dos portugueses do que a dos índios. Eram mulçumanos e alfabetizados e conheciam a mineração do ferro. A divisão do trabalho entre os sexos era mais próxima da dos portugueses.

Essas três raças misturaram-se em proporções diversas e deram origem a várias subculturas no Brasil.

Seguindo o livro “Síntese da História Cultural Brasileira” (SODRÉ, 1999) o Brasil surge na História com a “descoberta” cuja consequência mais importante é sua incorporação ao mercado mundial, que só então começa a existir. A origem colonial é européia, e tanto os elementos humanos como os recursos materiais de lá vem.

A fim de facilitar o entendimento, dividiremos a história cultural do Brasil em três fases:

3.1.1 Fase Colonial – transplantação da cultura metropolitana

No século XVI, a transplantação representou o expediente historicamente necessário para permitir a passagem da extensa área de predomínio da comunidade primitiva, sob organização tribal, à fase mercantil.

Esse processo foi extremamente bruto e teve por consequência a destruição da comunidade primitiva indígena e seus valores culturais.

O processo chamado de “colonização” o faz de maneira predatória com a exigência de produzir em grande escala.

Os religiosos trouxeram consigo a língua portuguesa e o latim. Mesmo assim por um longo tempo o tupi ainda era a língua mais falada entre a população. Começa-se a perceber, então, a necessidade do ensino.

Esta estrutura foi desenvolvida em dois planos: “a das escolas de ler, escrever e contar, visando às crianças, e dos colégios, visando adolescentes” (SODRÉ, 1999, p. 15). É lógico que essa estrutura atendia aos filhos dos senhores, os primeiros a receber o ensino jesuítico. Foi por intermédio do ensino religioso que se recrutaram, em todo caso, os primeiros elementos dotados de dimensão intelectual.

A cultura indígena começou a ser massacrada pela cultura jesuítica. O ensino, dado a minoria da população, era ralo e desprovido de senso crítico.

Na etapa inicial, a atividade da cultura é reduzida, vivendo apenas nos círculos de classe, distanciada a da classe dominante daquela que surge e se desenvolve na classe dominante.

Destaca-se aqui, a música e a dança que tiveram contribuições da classe dominada, tendo papel importante em manifestações. A música popular, com as contribuições ligadas ao indígena e aos elementos transplantados, o português e o africano, predominando uns nas cantigas e outros nos batuques, surgindo e fundindo-se não apenas instrumentos novos como ritmos cuja variedade constitui, desde então, uma das nossas riquezas musicais.

3.1.2 Cultura de Transição – a pequena burguesia

Surge uma camada intermediária entre a classe dos senhores e a classe dos escravos, é a chamada “pequena burguesia”. Essa nova camada da sociedade exerce, na época, um papel importante na política e na cultura. Do ponto de vista político, é essa nova classe que transplanta reivindicações e postulações que constituem o núcleo da ideologia burguesa em ascensão. Do ponto de vista cultural, transplanta valores estéticos oriundos do avanço da burguesia no Ocidente europeu.

Além da agricultura, exercida desde o tempo da colonização, surge uma nova atividade que é a mineração. A mineração rompe o equilíbrio em que se processava o desenvolvimento colonial e permite que indivíduos isolados se realizem economicamente. Essa nova atividade impulsionou o tráfico negreiro aumento o número de africanos que vieram para cá.

O mercado e o comércio internos surgem e ampliam rapidamente a divisão do trabalho.

Essas novas atividades econômicas fazem surgir também o “aparelho de Estado, ramificando-se em milícias, órgãos de justiça, repartições fiscalizadoras e arrecadadoras, forças policiais e militares, hierarquia religiosa” (SODRÉ, 1999, p. 26).

Aqui já se começa a ver a desigualdade social: a classe dominante, muito poderosa, era reduzida numericamente, enquanto a classe dominada era numerosíssima.

Com tantas mudanças, a estrutura de ensino desaba. O ensino dado visava apenas a uniformidade intelectual, e, por não incluir na sua prática de ensino as ciências e línguas modernas, conservou nas elites uma ignorância sobre as novas línguas. Além do que, havia também uma ausência absoluta de senso pedagógico.

Começa-se a sentir um pouco mais de interesse pela cultura, talvez seja pelo conhecimento, ou apenas por motivo de ostentação. O incentivo dado pelo governo joanino, destaca-se em dois aspectos: as atividade ligadas ao conhecimento do país e o incentivo dado às expedições científicas.

Em 1808 funda-se a imprensa e é lançado o primeiro jornal, são impressos os primeiros livros, a primeira biblioteca destinada ao público é lançada. São criados os primeiros cursos superiores, principalmente aqueles destinados à formação de quadros militares.

Os cursos jurídicos destacam-se também nessa época. Há uma necessidade grande de a classe dominante operar o Estado, e as discussões parlamentares contribuíram para a formação de tais cursos. Essa herança nos deixa aspectos negativos, como sua unilateralidade e preponderância, mas também traz aspectos positivos, que é além do conhecimento nessa área, fornece conhecimentos especializados pela Faculdade de Filosofia, isto é, o saber universal, humanístico e filosófico.

Houve também modificações no ensino: o ginásio, que preparava para as escolas superiores, e estas, formando bacharéis e doutores, tinham por missão não manter o indivíduo nas ocupações habituais de seu meio, mas de elevá-lo em dignidade social, dar-lhe um título e abrir-lhe, com a inclusão em uma das profissões intelectuais, o acesso ao jornalismo e às letras, aos cargos administrativos e às atividades políticas.

Apesar de estarmos “evoluindo” aos padrões da cultura européia, ainda existia a relação de dominação da metrópole européia x dominada metrópole Brasil, e nada do que era feito aqui tinha valor. Vários pensadores e escritores brasileiros, que começavam a exercer uma tarefa crítica, pensavam também dessa maneira. Com isso, continuávamos importando cultura artística sem capacidade para criações originais.

Sendo assim, no final do século XX aparecem duas faces distintas de um só Brasil, como sugere Sodré: o Brasil cosmopolita, do litoral, todo voltado para o exterior e receptivo às suas influências, e o Brasil autêntico, do interior, em que as velhas raízes conservariam sua pureza original.

O desenvolvimento das relações capitalistas ganhou celebridade com a eclosão da Primeira Guerra Mundial e particularmente depois dela. A Guerra Mundial teve como consequência para o Brasil a de funcionar como barreira protecionista, porque a indústria nacional foi compelida pelo mercado interno a produzir aquilo que antes era importado e agora não o podia ser por efeito do conflito militar. Com isso, a indústria nacional cresceu muito.

Com o fim da guerra, todo esse quadro deveria mudar. E mudou, mas os capitais nacionais já haviam crescido e as relações capitalistas, dentro do Brasil, estavam mais fortes.

A época do pós guerra é de enorme efervescência política e cultural. Consta-se o estabelecido. Na política quem o faz é o elemento militar e na cultura os artistas e escritores Modernistas.

O Modernismo representou, nas condições brasileiras de fase, considerável avanço, mais pelo que destruiu e pelas perspectivas que rasgou do que pelo patrimônio levantado pelos seus pioneiros.

3.1.3 Cultura nacional – desenvolvimento do capitalismo

Essa fase se inicia com a Revolução de 1930, que acelerou o desenvolvimento das relações capitalistas e, conseqüentemente, no crescimento quantitativo e qualitativo da burguesia e do proletariado.

O imperialismo desiste de se opor ao crescimento industrial que ocorre aqui e passa a associar-se a ele, subordinando-o a seus propósitos e interesses.

O crescimento da população ajudou ainda mais no crescimento da indústria. Com esse crescimento a tona, a população passa a ter novas exigências culturais em qualidade e quantidade. Atinge-se, então, aqui no Brasil, a etapa capitalista em que os produtos da cultura se transformam em mercadorias. Os produtos não são mais vendidos apenas pelos seu custo, e sim pelo valor que se dá a ele.

Sendo assim, é impossível ou errôneo, estudar a cultura brasileira sem considerar essa mudança qualitativa: suas manifestações aparecem, agora, como mercadorias.

3.1.3.1 A Renovação cultural (1930 – 1945)

Já se operava no Brasil, a passagem da preponderância britânica para a preponderância norte-americana quanto ao imperialismo. Com a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos ficam sem concorrência no seu imperialismo e começam a influenciar em todos os setores da política brasileira (economia, política, cultura etc).

A fase de 1930 a 1945 fica marcada por grande efervescência política e por uma luta ideológica intensa. Em 1937 o Estado Novo é estabelecido. Isso é reflexo, também do que acontece no resto do mundo: a ascensão fascista na Itália e o nazismo, na Alemanha.

Nossos intelectuais são chamados para assumir posições políticas e levar para suas criações tudo o que essa participação revela ou impõe. A literatura, além de exercer seu papel de documentarista, contribui para o aparecimento e crescimento do público leitor.

Na medida em que as criações artísticas se transformam em mercadoria e que há consumidores para ela, são estes os juízes do seu valor. E os consumidores passam a elevar seu grau de instrução: a taxa de analfabetismo começa a se reduzir, principalmente onde há maior concentração das relações capitalistas.

O surgimento da Universidade foi tardio e se deu mais por imitação de uma tendência exterior, do que por necessidade, já que as Faculdades já exerciam esse papel de ensino superior. Essas mudanças rápidas e obrigatórias fizeram com que o ensino superior passasse por diversas crises.

O desenvolvimento em pesquisa também se deu devido às necessidades ligadas ao desenvolvimento da lavoura do café que, no fim das contas, impulsionaram a criação e o crescimento da pesquisa científica. Necessidades ligadas ao desenvolvimento urbano impuseram medidas preventivas de saneamento e higiene que impulsionaram a criação e crescimento de instituições.

3.1.3.2 A cultura de massa (1945 – 2004)

O desenvolvimento das relações capitalistas e a necessidade de consumo da cultura faz com que os meios e técnicas de cultura de massa se aprimorem e tornem-se itens essenciais na sociedade.

Os meios de comunicação de massa passam a interferir nos hábitos, valores, costumes, atitude e idéias do homem contemporâneo. Nessa época já é possível ter acesso a imprensa, rádio, televisão e cinema.

Uma música, até então desconhecida, torna-se mania por causa do rádio. As mulheres encurtam o cabelo, deixam a saia mais curta por causa daquela atriz do cinema. Enfim, a ação crescente dos meios de comunicação coletiva criou um fenômeno inédito, um novo tipo de cultura – a cultura de massas – “cujas características essenciais seriam a homogeneidade, a baixa qualidade e a padronização de gostos, idéias, preferências, motivações, interesses e valores” (BONFIM apud SODRÉ, 1999, p.76)

A cultura de massa que se vê acontecendo no Brasil não possui características nacionais, ou seja, não tem nenhuma raiz com o regional. Começa-se então a perceber a internacionalização do produto artístico cultural.

Ainda hoje, é essa a cultura que os meios de comunicação de massa difundem no Brasil: além de seu baixíssimo nível e de seu teor desumanizante, tende, cada vez mais, à desnacionalização, ao esmagamento de nossa herança cultural.

3.1.4 Como o Brasil é visto em suas negociações

É muito difícil tirar do Brasil a imagem do país do samba, futebol e carnaval. Mas será que na hora de negociar com o Brasil, é essa a imagem que as pessoas de fora têm na cabeça?

O artigo da revista da Aberje “O produto Brasil” (1998) fala exatamente sobre isso, e mostra que “as imagens boas e más do País se fundem e estão intimamente ligadas” (MOURÃO, 1998). Utilizaremos o artigo como fonte para as próximas citações.

Para completar o que foi dito anteriormente, Mourão diz:

A simpatia que os franceses sentem pelo Brasil remonta do início do século 19 e de todo o caldo trazido pela cultura sobre a idéia dos evolucionistas e botânicos. Essa é uma imagem que se manteve no inconsciente coletivo do europeu ao longo dos anos.

Falando, ainda, sobre o que o europeu pensa a respeito do Brasil, Luís Carlos Nepomuceno, presidente da Rio Doce Mananèse Europe, sediada na França, diz:

Do ponto de vista do samba, do Carnaval e da alegria, onde há muito sol, e que todos sonham, um dia, visitar. Há, porém, uma maior percepção de que a inflação foi dominada e de que, com isso, muitas empresas estão chegando. Acredito estarmos, hoje, mais inseridos no mercado internacional.

No entanto, é difícil tirar as imagens negativas do país, embora todos os países possuam características negativas. O que é preciso fazer, então, é profissionalizar a imagem do Brasil, tarefa que exige tempo e muita determinação. Para conseguir mudar a imagem do Brasil no exterior, é preciso estruturar o país internamente, fazendo com que os próprios brasileiros vejam seus país com “bons olhos” e sejam os mais que façam propaganda e divulgam as coisas boas do país.

Luís Carlos Nepuceno ainda acrescenta que não precisamos nos desvincular da imagem do samba e futebol. E complementa dizendo que:

Muito pelo contrário, pois ela é simpática e vende bem o Brasil. Além do mais, a fixação de uma nova imagem leva tempo e é muito onerosa. O que precisamos dizer é que o País do samba e do futebol é agora também do avião, do frango, da engenharia, do refrigerante, da cerveja, etc. Não precisamos modificar o que já temos de bom, e sim usar aquilo com o que somos mundialmente conhecidos, ou seja, temos que entrar na economia através de nossos símbolos: futebol, música, Amazônia e gente bonita. Isto nos pertence e já os temos como marca conhecida.

As certificações internacionais são também muito importantes quando uma empresa estrangeira pretende negociar com o Brasil. Por seguir padrões internacionais, a credibilidade da empresa que possui o certificado, aumenta.

Mas, afinal, com tanta controvérsia em torno da imagem brasileira, pergunta-se na reportagem, “qual o peso real do sobrenome Brasil para uma empresa?”.

Luiz Fernando Furlan, presidente do Conselho da Administração da Sadia e atual Ministro da Indústria, Comércio e Desenvolvimento conta que “a imagem do País não prejudica nos negócios da empresa, mas também não ajuda”, dizendo ainda que, em alguns mercados os consumidores nem associam a empresa ao seu país de origem.

Já Horácio Lafer Piva, presidente da Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp/Ciesp) afirma que, sem dúvida, o noticiário negativo não ajuda os empresários que vão vender produtos brasileiros nos mercados mundiais.

O que se pode confirmar é que há uma redescoberta latina em curso no mundo. Os portugueses, espanhóis, italianos e franceses descobriram que é muito mais fácil vir para o Brasil competir do que brigar pelo mercado da Alemanha ou da Inglaterra. E isto por razões óbvias: a concorrência é muito menor, os idiomas, os costumes e a religião são próximos.

3.2 Cultura Francesa

Encontrar aspectos que falassem sobre a cultura francesa ou sobre sua história não foi fácil. Mas o que podemos dizer sobre a cultura francesa é que ela é muito rica e diversificada, até mesmo porque a Europa foi o berço de grandes Revoluções que mudaram o rumo da História.

Foi na França que aconteceu a Revolução Intelectual que chamamos hoje de Iluminismo. Por ser um país de muitos católicos e protestantes, que viviam em conflito por causa de aspectos religiosos, o antropocentrismo e o individualismo renascentista, ao incentivarem a investigação científica, levaram à gradativa separação entre o campo da fé (religião) e o da razão (ciência), determinando profundas transformações no modo de pensar e agir do homem (PAZZINATO e SENISE, 1998, p. 98).

Ao colocar em realce os valores burgueses, o Iluminismo favoreceu a ascensão dessa camada social. Procurava uma explicação racional para todas as coisas, rompendo com todas as formas de pensar até então consagradas pela tradição. Rejeitava a submissão cega à autoridade e a crença na visão medieval teocêntrica.

Para os iluministas só através da razão o homem poderia alcançar o conhecimento, a convivência harmoniosa em sociedade, a liberdade individual e a felicidade. A razão era, portanto, o único guia da sabedoria capaz de esclarecer qualquer problema, possibilitando ao homem a compreensão e o domínio da natureza.

No século XVIII, os economistas franceses Quesnay e Gournay criaram a escola fisiocrata, que combatia práticas mercantilistas e defendia o individualismo econômico baseado no “governo da natureza” (fisiocracia), no qual a agricultura era o principal produtor de riquezas (PAZZINATO e SENISE, 1998, p. 101).

As consequências do Iluminismo se deram não só na França como em toda a Europa, num primeiro momento e posteriormente em todo o mundo. Foram elas: mudanças substanciais nas questões jurídicas, principalmente coma garantia legal dos direitos e deveres do cidadão; o aparecimento do despotismo esclarecido em vários países europeus; a criação das bases ideológicas para a eclosão da Revolução Francesa e dos movimentos de independência das colônias americanas; a influência marcante em todo o desenvolvimento da cultura, educação e ciências em geral, ocorrido posteriormente na Europa; a limitação do poder político da Igreja pela superação da teoria do direito divino.

À medida que os burgueses, a partir do século XVIII, consolidavam cada vez mais seu poder econômico (com a Revolução Industrial) e seus valores intelectuais (com o Iluminismo), as instituições feudais do Antigo Regime da Era Moderna iam sendo superadas. Os avanços da burguesia levaram essa camada a revolucionar a estrutura vigente, pois só o domínio político poderia assegurar-lhe o poder, permitindo que ela dirigisse o Estado no sentido de atender a seus interesses.

A sociedade francesa da segunda metade do século XVIII era estratificada em três ordens sociais: o Primeiro Estado, constituído pelo clero; o Segundo Estado, formada pela nobreza; e o Terceiro Estado, que representava a grande maioria da população.

O Primeiro e o Segundo Estados (4% do total da população) detinham todos os privilégios, controlando as terras, o exército e os principais cargos administrativos. Mas sua principal vantagem era a isenção fiscal, que lhes permitia viver das rendas obtidas através de dízimos, pensões e exploração dos direitos servis. A situação do Terceiro Estado era totalmente inversa, pois, independentemente da função exercida, todos os indivíduos estavam sujeitos às taxações, quer pagando imposto direto ao rei, quer prestando obrigações servis.

A população urbana do Terceiro Estado (aproximadamente 16% da população total) era bastante diversificada. Em geral, cidades eram habitadas pela alta, média e baixa burguesia e pelos trabalhadores (assalariados, artesãos das remanescentes corporações de ofício e diaristas). Entretanto a maior parte dos membros dessa ordem social estava concentrada no campo (cerca de 80% da população), compondo-se de servos e homens livres. Estes subdividiam-se em alguns poucos arrendatários de grandes terras, numerosos pequenos proprietários e uma considerável massa de trabalhadores braçais.

A Revolução Francesa representou a primeira grande vitória da burguesia no sentido de ocupar o poder político e assim organizar o Estado de modo a favorecer seus interesses. Superando os entraves do mercantilismo e do regime absolutista, a burguesia francesa conseguiu canalizar a insatisfação das camadas populares, usando-a em proveito próprio para concretizar suas propostas de caráter liberal.

As classes populares foram manipuladas por leis baseadas no liberalismo econômico, que limitavam a ação dos trabalhadores, proibindo-lhes inclusive o direito de greve. O estabelecimento do voto censitário, que limitava esse direito às pessoas cuja renda não atingisse uma determinada quantia, impedia que a imensa maioria dos trabalhadores elegeassem seus representantes – o que na prática os afastava das decisões políticas.

Na verdade, com a chegada da alta burguesia ao poder, estabeleceu-se a plena igualdade fiscal para todas as classes, mas a igualdade civil e social ficou restrita ao novo grupo dominante. Durante todo o desenrolar da revolução, o povo foi prejudicado pela freqüente alta dos preços dos cereais e pela ação dos especuladores. O desemprego foi também constante, o que tornava difícil ao povo manter as condições mínimas de subsistência.

Apenas no período de governo dos jacobinos, a situação dos trabalhadores foi aliviada por medidas como a regulamentação dos salários e a Lei do Máximo, que tabelou o preço dos cereais e dos artigos de primeira necessidade.

Os jacobinos, ao assumirem o poder, souberam canalizar todo o potencial e a energia revolucionária das massas, porque tiveram a sensibilidade política de perceber que, sem a participação dos *sans-culottes* e o atendimento às suas reivindicações, a guerra não podia ser ganha e a

revolução ser salva. Não vacilaram em pôr em prática os únicos instrumentos políticos, em frangalhos: o terror e a ditadura. Com efeito, como conseguir impor de um lado, o controle geral dos preços, o racionamento, o recrutamento geral, em síntese, a economia de guerra, e, de outro, como conseguir a eliminação da contra-revolução interna, sem o terror e a ditadura?

Porém, a grande massa dos trabalhadores que conseguira, num primeiro momento, não só derrubar o governo de Luís XVI mas exercer o poder político, através da Convenção Jacobina, foi aos poucos perdendo sua força devido às divergências entre a pequena burguesia, os cordeiros e os *sans-culottes*. O expurgo promovido por Robespierre no partido da esquerda, tanto sobre os radicais como sobre os moderados, durante o Terror, fez com que a liderança jacobina ficasse isolada da massa parisiense.

Assim, não conseguindo conciliar o interesse de seus variados grupos, o povo foi suplantado pela classe burguesa que, visando à liberdade econômica, financiava a oposição com objetivos já claramente definidos: a derrubada do Antigo Regime e a afirmação do capitalismo em solo francês. Essa primeira grande conquista burguesa marcou o início de uma nova etapa histórica – a época Contemporânea – pois seus efeitos foram sentidos não só dentro do continente, mas de maneira significativa nas colônias da América.

A República burguesa instaurada na França após as revoluções de 1848 caracterizou-se pelas disputas entre várias facções da burguesia, separadas umas das outras por suas condições econômicas. Isso permitiu que o presidente Luís Napoleão Bonaparte manipulasse a situação a seu favor e, através de um golpe de Estado, transformasse a nação num Império.

Durante o Segundo Império a França voltou a ganhar destaque nas decisões políticas européias e ampliou suas áreas coloniais. Foi um período de grande desenvolvimento para a nação francesa. Todavia, fracassos na política externa, aliados a agitações internas, puseram fim a esse período.

A derrota francesa na guerra contra a Prússia (1870-1871) agravou as tensões sociais e políticas que agitavam o país internamente. Isso levou as camadas populares de Paris a constituírem um governo socialista - a Comuna de Paris – que, apesar de desmantelado pela burguesia, demonstrou para toda a Europa a capacidade de organização da classe trabalhadora.

Os movimentos de 1848, particularmente na França, assumiram mais o caráter de revolução política do que de reforma social, visando à melhoria das condições de vida dos trabalhadores. Os grupos operários franceses, adeptos da ideologia socialista, estavam convencidos de que, se triunfassem, conseguiriam se igualar politicamente à burguesia. Porém, foram os burgueses que conseguiram a vitória. Com o apoio do exército, reprimiram a revolução, implantando o voto censitário durante a efêmera duração da Segunda República.

Todavia, o golpe do 18 Brumário de Luís Napoleão Bonaparte (02/12/1851) acabou por desvirtuar os ideais da Revolução de 1848, quando em 1852 se instituiu o Segundo Império. A burguesia, materialmente protegida pela política econômica de Napoleão III, consentiu na independência do poder Executivo. Sufocada a ameaça socialista, através de perseguições e decretos que se antecipavam às reivindicações dos trabalhadores, o imperador procurou aparecer como o benfeitor patriarcal de todas as classes. Mas esta política contraditória ruiu com a derrota francesa na guerra contra a Prússia, após o que a burguesia assumiu diretamente o poder, proclamando a Terceira República.

Entretanto, durante esse delicado momento de transição, a classe operária parisiense ameaçou o poder burguês, com a Comuna de 1871. Isso não justificou a violenta repressão sobre a capital, onde mais de 70.000 trabalhadores, inclusive mulheres e crianças, foram vítimas de execuções, prisões e desterros. Muito embora os trabalhadores enfraquecessem suas posições com essa derrota, a Comuna tornou-se um símbolo para o proletariado francês e internacional. Ela demonstrou a capacidade de coesão e organização dos operários, anunciando a importância que essa classe social assumiria nas décadas seguintes.

A História e diversas revoluções que aconteceram na França é capaz de explicar alguns hábitos e costumes franceses. É capaz também de refletir o pensamento francês atualmente, mostrando porque hoje a França é um país estável onde se encontra museus, artistas e diversos aspectos culturais interessantes.

4 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE

Além de pesquisas bibliográficas, procurei, neste trabalho, entrar em campo e realizar entrevistas com pessoas que vivenciaram um intercâmbio e puderam entrar em contato com a cultura brasileira e a cultura francesa.

Uma entrevista semi-estruturada de caráter qualitativo (anexo A) foi montada e aplicada em dois colaboradores da Renault. A Renault é uma empresa automotiva francesa que se instalou em São José dos Pinhais (região metropolitana de Curitiba) no ano de 1998 (mais informações no anexo B). Foi escolhido um homem e uma mulher que trabalham na Renault do Brasil e que já tenha trabalhado na sede da empresa, na França. A entrevista em pessoas de diferentes sexos foi proposital para que se pudesse ver se há uma clara diferença de comportamento em relação ao gênero na cultura francesa.

Ambas as entrevistas foram feitas pela mesma entrevistadora que fez algumas perguntas padrões para situar o entrevistado (nome, cargo, idade, sexo, etc) e posteriormente, deixou o(a) entrevistado(a) a vontade para dar um depoimento de como foi sua vivência dentro e fora do país. Coube a entrevistadora também, observar o entrevistado na sua maneira de falar, de agir e em suas expressões em geral.

Baseada nas diferenças culturais que esta tese explicou, esta entrevista tem como objetivo:

- Instigar os motivos pelos quais ocorrem semelhanças e diferenças em uma empresa de um país e a mesma empresa em outro país;
- Perceber como as pessoas lidam com as diferenças e se há preconceito quanto às diferenças culturais, nesta organização;
- Perceber se a missão, valores e objetivos da empresa são conhecidos por todos os funcionários e se são os mesmos na filial e na matriz
- Conhecer a cultura da empresa no Brasil e na França.

4.1 Considerações sobre as entrevistas

Henrique Andrade, de 34 anos, está na Renault desde 1998. Ele foi para a França devido a um intercâmbio do governo federal entre universidades brasileiras e francesas. Ele estudava no Cefet do Rio de Janeiro e foi para Universidade Tecnológica de Copiene, na França. Começou a trabalhar na Renault francesa onde participou do Projeto Brasil, projeto que trabalhava a vinda da Renault para o Brasil. É também mestre em Engenharia de Manufatura pela Universidade Federal do Paraná e atualmente trabalha no departamento de Compras, desenvolvendo fornecedores para que eles se “encaixem” nas regras da Renault.

Por ter participado de todo o processo da vinda da Renault para o Brasil, Henrique consegue observar e relatar diversas situações de choques culturais. As primeiras situações de choque se deram ainda na França, quando franceses e brasileiros trabalhavam juntos no Projeto Brasil.

Depois de morar durante dois anos na França, Henrique ainda continuou os contatos com o país, indo para lá duas a três vezes por ano entre 1998 e 2000.

Aqui no Brasil ele trabalhou também no Departamento de Qualidade, que, entre outras funções, tem a responsabilidade de desenvolver o fornecedor aos “moldes” da Renault, pois segundo Henrique, “ele (o fornecedor brasileiro) não conhecia a cultura da Renault. Uma cultura diferenciada”. O fato de desenvolver novos fornecedores, favoreceu também a vinda de outras empresas (fornecedoras) para o Brasil.

Na trajetória de Henrique pela França ele relata que logo que chegou, no intercâmbio, havia um grupo de 70 estrangeiros que fizeram um intensivo para aprender a língua. Segundo Henrique “nessa época quem falava inglês se comunicava, quem não falava inglês não conseguia se comunicar (...) então, você começa a falar e tem dificuldades da barreira da língua. Então no início era uma conversa meio que com gestos, tudo, mas sempre se entendia”. Por este depoimento é possível perceber a importância da língua na comunicação e no relacionamento entre pessoas.

Durante o intercâmbio, Henrique passou por uma fase que, segundo ele mesmo, era uma fase de encanto, de deslumbramento. Quando começaram as aulas na faculdade houve um outro tipo de situação na qual ele tinha que se adaptar, além da cultura do país, a cultura da própria universidade, que tem

formas de estudar um pouco diferentes às do Brasil: a começar pelo período letivo. Lá se tem férias em 20 de julho até 14 de agosto. Henrique aponta uma semelhança entre as faculdades, que é um órgão parecido com o CIEE (Centro de Integração Escola⁵), que faz o intermédio entre a empresa que quer um estagiário e o aluno universitário que quer um estágio. Com a diferença que lá, há uma pessoa responsável por você que, num primeiro momento, te apresenta à empresa que oferece a vaga de estágio, através de um currículo, e, num segundo momento, essa pessoa acompanha o aluno para a entrevista. A atenção dada ao aluno é muito maior na França do que no Brasil.

Foi por meio desse programa que Henrique conseguiu seu estágio na Renault. Embora ninguém de fora da empresa soubesse do Projeto Brasil, talvez a Renault tenha aproveitado a oportunidade de contratar brasileiros. “Então um brasileiro que fala fluente a minha língua e eu vou para o país dele. Então vamos recrutar ele”

Já envolvido no projeto Brasil, Henrique vai para o norte da França em uma fábrica que monta o mesmo carro que seria montado aqui no Brasil. Para ele, esse foi um outro momento de choque cultural pois um pedaço do departamento onde ele trabalhava foi direcionado pro Projeto Brasil. Neste projeto eles trabalharam com uma empresa de consultoria japonesa. Então fundiu-se a cultura japonesa, francesa, brasileira e também coreana (já que tinha uma pessoa dessa nacionalidade no Projeto). Quando perguntado se a Renault estava preocupada em saber a cultura do Brasil para poder vir pra cá, Henrique foi claro dizendo que “era um projeto voltado bem para a parte técnica” e que “a questão cultural era se os brasileiros iam conseguir montar ou não, isso aí ninguém pensou na época”.

A relação entre a cultura japonesa (mais presente que a coreana), a brasileira e a francesa, mostrou que a cultura japonesa é a que mais se diferencia das outras duas. A francesa e a brasileira são mais próximas. “A jornada de trabalho japonesa é de oito a doze horas diárias, pouquíssimo período de férias por ano que é diferente do francês que é diferente do brasileiro. Francês tem em torno de 45 dias de férias por ano. Nós temos 30. A jornada de trabalho na França hoje tá em 35 horas semanais. Aqui tá 40 e na legislação brasileira está 44.”

⁵ Centro de Integração Escola Empresa.

A cultura da empresa Renault mostrou-se singular: na França, quando começa-se a trabalhar na empresa é “meio que pré-requisito todo funcionário novo fazer um período de adaptação na linha de montagem. Trabalhando como operador de montagem”. Quando Henrique entrou na empresa trabalhou 45 dias na linha de montagem da fábrica. Essa cultura também migrou para o Brasil, mas não exatamente da mesma maneira, aqui se faz uma simulação da montagem enquanto lá se trabalha na própria linha, como um operador.

Há também algumas regras, em compras, por exemplo, que para você iniciar o processo de desenvolvimento do fornecedor é preciso interagir diretamente com seu “segundo chefe” na França, pois a Renault segue uma estrutura global. O contato entre as empresas dos diversos países onde ela tem filial é direto. O fornecedor deve, também respeitar sete critérios (como financeiro, qualidade, desenvolvimento) que a Renault exige para poder ser fornecedor.

No início, na Renault do Brasil, todos os funcionários tinham quatro (ou seis) semestres de aulas de francês. Isso era um pré-requisito já que há constantes reuniões com a França. Atualmente, quando uma família ou funcionário vai mudar de país, há um suporte para eles aprenderem a língua do país e alguns aspectos da cultura.

Na mistura constante entre culturas, o contato com a Nissan, empresa que trabalha juntamente a Renault (ver anexo B) é feito em inglês. “A língua oficial entre a Renault e a Nissan é o inglês”.

Perguntado se na França ele tinha sofrido algum maltrato ou algo parecido, Henrique mostrou que é preciso ter muito contato com a cultura local, para entendê-la. Ele disse que num primeiro momento achava que estava sendo maltratado pois as pessoas o “ignoravam”, mas com o passar do tempo, entendendo melhor a cultura local, Henrique percebeu que essa é a forma como eles trabalham: sem conversar muito entre si.

Há uma diferença entre o pessoal e o profissional. “As vezes a gente tava em reuniões onde eles se agrediam profissionalmente, só que para nós era uma agressão pessoal.” Eles conseguem separar, muito mais que os brasileiros, o lado profissional do lado pessoal. Henrique diz que “quando aconteceu comigo, eu não sabia o que fazer. E eu não conhecia esse lado ainda.”

Em uma outra parte da entrevista, Henrique mostra que dos intercambiários que chegaram na França para estudar, os que sabiam inglês se comunicavam mais, mesmo estando em um país onde a língua oficial não é o inglês.

Henrique mostra também a diferença entre as nacionalidades no Projeto Brasil, quando fala que o japonês trabalha calado e o brasileiro precisa conversar. Em questão de horas trabalhadas o francês é muito semelhante ao brasileiro. Enquanto o francês trabalha 35 horas por semana e tem 45 dias de férias no ano, o brasileiro tem 44 horas por semana de jornada de trabalho, na legislação, e 40 horas de trabalho por semana na Renault, e tem 30 dias de férias.

Por ser um colaborador que está envolvido com o projeto de vinda da Renault para o Brasil, acredito que o que ele fala tem propriedade. Henrique afirma que o Projeto Brasil visava o lado técnico e que na época não se pensava no choque cultural ou na cultura do país que sediaría a nova fábrica. Embora a Renault tenha contratado Henrique e seus dois companheiros de intercâmbio, mostrando algum interesse no Brasil, ela não se preocupa em saber da cultura do Brasil, em como a população local receberia a fábrica e se haveria algum choque cultural com essa empresa em outro país. Talvez a contratação de Henrique e seus amigos tenha sido muito mais para aproveitar um brasileiro que já estava lá do que realmente uma pesquisa e necessidade de ter um brasileiro em seu projeto. Isso mostra que até mesmo grandes empresas não estão totalmente preparadas para lidar com o choque cultural. Mostra que elas não têm uma política de aproximação com o público local para evitar futuros conflitos. E pior ainda, mostra não ter interesse na cultura do outro.

Henrique diz ainda que os franceses são capazes de separar melhor o lado profissional do lado pessoal. Ao contrário do que acontece no Brasil, os franceses se comunicam menos entre eles, no ambiente de trabalho, e não tem o hábito de confraternização, como ocorre no Brasil. Há uma diferença também quando um chefe se dirige aos seus subordinados e dá uma bronca na frente de todo mundo, dizendo coisas pessoais, mas os franceses levam apenas pelo lado profissional. Não levando para o lado pessoal com fazem os brasileiros. Eles conversam com um tom mais acima do nosso e têm mais liberdade de

falar alto com seu superior na frente dos colegas. Mas por separarem bem o lado pessoal do profissional, consideram esta atitude normal e quando termina a reunião “vão juntos tomar café”.

Na Renault já há brasileiros em altos cargos, mas não em cargo de direção e sim chefe de projeto (mas tem subordinados de toda nacionalidade) e na empres já há várias mulheres em altos cargos.

Quanto a linguagem, o francês tem uma forma muito especial “Ele nunca vai dizer não. Ele sempre diz ou deixa no ar que ele não gostou” ele quer entender bem o assunto para dar a opinião formalizada dele”. Por ter essa cultura de não afirmar, ou de “deixar no ar” a gente as vezes não se entende ou entende errado e acaba fazendo errado. Depois tem que explicar e reexplicar e se perde tempo com isso. “Quando eu terminei a entrevista com o diretor e o gerente, (para vaga de estágio) quando terminou a entrevista, eu achei que tinha perdido a vaga, pela forma como finalizou a conversa”

No quesito gestos, Henrique define a cultura francesa como sendo “bem fria”, na qual “quase ninguém se fala, eles também não se tocam muito”. Os homens dão apenas um “oi”, levantando a mão e as mulheres se falam um pouco mais e tem mais proximidade física que os homens.

Para Henrique, quando não se conhece a cultura francesa, acha-se que o francês é individualista, (ele se fecha no mundo dele e vai trabalhar só pra ele e vai conseguir atingir as metas dele), depois percebe-se que são coletivista. Henrique cita um exemplo de quando há uma possibilidade de ascensão em um grupo, eles se juntam e focam os esforços para ajudar aquela pessoa a “subir”, para depois todos conseguirem subir com ele. Mas por só trabalhar quieto o tempo todo parece que ele é individualista.

Logo no início da entrevista, quando verifica quais o roteiro da entrevista, Henrique diz que quanto a masculinidade e feminilidade, parece que o feminino é masculino e masculino é feminino. E embora os franceses sejam machistas, eles o são em menor grau que os brasileiros.

Perante a incerteza, o francês não tem medo de perder o emprego pois a questão sindical na França é muito forte. O jovem universitário já pensa na aposentadoria. Ele não tem a incerteza se vai trocar o emprego, ou mudar de cargo. Eles entram no empresa e é normal ficar lá até o final. Exista até uma segurança do governo em relação a isso.

No início os primeiros franceses vieram com muito pouco conhecimento sobre o Brasil. Eles se fechavam entre eles. Atualmente quando vem para cá, estudam antes nossa língua e nossa cultura. Procuram saber mais sobre o Brasil e o brasileiro.

Em relação a estereótipo, falam-se que o francês não fala inglês, mas Henrique diz que isso não acontece mais, acontece apenas com os mais antigos porque eles não conhecem a língua, “as vezes até compreende mas não sabe falar.”

Na França as pessoas falam baixo e quase não se fala em local público (supermercado, metrô, etc).

Resumindo sua experiência internacional, Henrique diz que “morar e conhecer outra cultura é enriquecedor” mas também afirma que sempre que você estiver fora do seu país você se sentirá estrangeiro e diz que a França “é um país bom de se viver”.

Para finalizar Henrique diz que devemos aprender com o francês que “fazem algo que o brasileiro faz muito pouco e que nós tínhamos que desenvolver mais que é o marketing pessoal. Nós não conseguimos nos negociar. E é muito importante, você se valorizar, mostrar o seu resultado para empresa e eles (os franceses) fazem isso bem.”

A outra pessoa entrevistada foi a colaboradora “Maria”⁶, de 34 anos, do Departamento de Homologação, que não quis ter sua identidade revelada na documentação da entrevista. Quando foi para França Maria tinha 29 anos e de Ferramentas em usinagem. Formada em Engenharia Mecânica, Maria é casada, mas quando fez o intercâmbio era solteira. Em dezembro completará quatro anos na empresa.

Maria teve a oportunidade de ir a França por meio de um convênio da faculdade onde ela estudava com uma faculdade francesa. Logo que chegou na França ela sentiu um pouco de preconceito, quando as pessoas não a viam como brasileira por ela ter a cor de pele clara. Segundo Maria “eles (os franceses) acham que no Brasil só tem índio e mulata de Carnaval”. Ela acredita que esse preconceito contra estrangeiros acontece por causa do alto número de árabes e africanos que existem na França. Os árabes, segundo ela, são “meio revoltados contra os ocidentais em geral” e o grande número de

africanos que tem na França é por causa de lugares na África que foram colonizados pela França.

Em relação ao trabalho, Maria diz que os franceses tentam ser o mais impessoal possível. Ela diz que eles só levam para o lado pessoal o fato de ser estrangeiro. Ela ainda diz que ela não teve esse problema, mas que algumas pessoas dizem que só conseguiram ser respeitadas depois que tiveram algumas discussões.

Em relação a gestos e formas não verbais de comunicação, Maria diz que os franceses “não gostam de se tocar. Apenas entre amigos eles dão dois beijinhos, quem não é amigo eles dão aperto de mão. E não gostam que chegue muito perto.”

Em relação a hierarquia Maria diz que fica clara a situação chefe (que manda) x empregado (que obedece).

Maria acha que os franceses são coletivistas, mas apenas para eles. Ela teve contato com o pessoal do escritório, que é um pouco mais competitivo e com o pessoal do chão de fábrica, que são mais humildes e se ajudam mais. Maria diz que o pessoal do chão de fábrica “pagavam uma taxa tipo seguro social, que eles sabiam que não iam usar, mas que ia ajudar outras pessoas, ia ajudar todo mundo” e tinham a consciência de que eles não teriam o direito de usar esse dinheiro quando se aposentasse, mas mesmo assim pagavam para ajudar uns aos outros.

Quanto a incerteza, eles não medo pois a economia do país é estável e “a maioria começou a trabalhar jovem na empresa e está lá até hoje.” Até mesmo por esse motivo, Maria acha que é diferente trabalhar na Renault Brasil e trabalhar na Renault na França pois lá “eles tem uma vida mais tranquila”. Diferem-se também porque lá eles são muito especialistas já que a maioria das pessoas não troca de setor, ficam anos fazendo a mesma coisa e tornam-se especialistas naquilo que fazem. Eles não pretendem mudar de emprego. É difícil a rotatividade de emprego, até porque esse processo de mudar de emprego leva pelo menos dois meses.

Resumindo sua experiência internacional, Maria diz que “foi interessante, agregou um grande conhecimento porque são especializados.

⁶ Nome fictício pois a entrevistada preferiu não ter sua identidade revelada

Profissionalmente foi bom , mas pessoalmente depende das pessoas com quem você convive.”

Ela ainda completa dizendo que há muita diferença entre os dois países em diversos aspectos, como por exemplo a comida (eles comem uma porção de batata frita – diz a entrevistada). E que não sentiu preconceito algum por ser mulher, pelo contrário, acha que, no Brasil são mais machistas que na França, Maria diz que “eles são mais evoluidos nesse sentido.”

4.2 Considerações Finais

A pesquisa em Comunicação sobre os aspectos culturais é um trabalho prazeroso e que merece maior atenção de quem se interessa pelo assunto.

Descobrir novas culturas e saber lidar com a diversidade é um grande aprendizado. É necessário que se pesquise cada vez mais na área da cultura para que possamos ter cada vez menos choques. E é preciso ter estudos mais completos na área de Comunicação Social que trate deste assunto para que se possa ter uma teoria mais elaborada e concreta.

O que pude concluir, comparando, na parte de negócios, a cultura brasileira com a francesa é que as empresas estão percebendo a globalização mas não estão dando a devida importância aos aspectos culturais. Vejo nisto, uma excelente oportunidade de conseguir um trabalho e de poder aumentar, ainda mais a abrangência da profissão do Relações Públicas.

Como foi visto na parte teórica do trabalho, a língua é muito importante nessas relações. O uso dela pode ser extremamente positivo ou negativo na negociação entre duas pessoas. No Projeto do Brasil, projeto que trabalhava a vinda da Renault para o Brasil, um grupo com pessoas de diferentes nacionalidades estavam trabalhando juntas e o inglês era a língua oficial entre eles. É cada vez mais exigido de todos os profissionais saberem o inglês, além de sua língua-materna, e saber também uma terceira língua. Isto é melhor exemplificado em uma outra parte da entrevista, quando o entrevistado diz que dos intercambiários que chegaram na França para estudar, os que sabiam inglês se comunicavam mais, mesmo estando em um país onde a língua oficial não é o inglês.

Comparando Brasil e França dentro dos conceitos de Hofstede percebemos que os dois países são muito parecidos. Assim como o brasileiro, o francês também é coletivista. Prova disso se dá quando a entrevistada que não quis se identificar fala que os trabalhadores da fábrica pagavam uma taxa da qual não iriam usufruir apenas para ajudar quem estava sem emprego. No Brasil também temos a característica de ser coletivistas e somos cada vez mais estimulados a ser e pensar desta maneira.

Na questão chefe x subordinado, vemos algo parecido, mas que tem suas peculiaridades. É clara a relação de quem é o chefe e quem é o subordinado, mas a conversa e a abertura para falar com seu chefe é um pouco aberta. Temos que prestar atenção que o que os entrevistados relataram foi a experiência deles na Renault, onde essa relação funciona dessa maneira. Tenho certeza que, assim como no Brasil, há lugares onde não se tem uma abertura para falar com seu superior hierárquico e que a relação é bastante oprimida.

Nas entrevistas feitas, o que não foi respondido claramente foi a questão sobre feminilidade e masculinidade pois esses termos foram confundidos com o significado real das palavras. Mas percebe-se que a França é um país menos machista que o Brasil. E que, também por serem coletivistas, mostram diversas características que podem classificá-lo de feminino, assim como o Brasil.

A questão do controle da incerteza é o que difere mais no Brasil e na França. Por serem países com condições econômicas diferentes, na França não há muita incerteza, enquanto que no Brasil convive-se com ela a toda hora. Portanto o comportamento em relação a incerteza diferem-se.

No conceito sobre “alto e baixo contexto”, podemos ver que Brasil e França são semelhantes. Em ambos os países não se fala diretamente o que se quer ou o que se acha. Fala-se com segundas intenções. Não por maldade, mas por ser característica do local. Isso pode acarretar grandes problemas quando um país de baixo contexto vier a negociar com a França ou o Brasil, países de alto contexto.

São diversas as características de cada país. Estudar a fundo aspectos culturais é uma tarefa minuciosa e necessária. Ainda não há grandes estudos, ou não há grande divulgação da cultura de outros países. Encontrei algumas dificuldades para ter informações sobre a cultura francesa. Precisamos

aprimorar os estudos e divulgá-los para que cada vez mais as pessoas encontrem informações importantes.

Esse estudo é apenas uma pequena parte do que ainda pode ser feito. Analisar apenas dois países, analisar apenas uma empresa, é um pequeno passo dentro de um estudo que ainda está começando.

Conclusões acertadas não podem ser tiradas, até porque os aspectos culturais são variantes até mesmo dentro de uma mesma cultura. O que podemos fazer é continuar os estudos para estar sempre comparando e descobrindo peculiaridades sociais.

O estudo deve ser direcionado a fim de auxiliar o profissional de Relações Públicas na sua missão de gerenciar os conflitos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Henrique Xavier. Entrevista concedida pelo colaborador do setor de compras da Renault do Brasil. Entrevistadora: Tarsila Pires Viggiani. São José dos Pinhais, 08 nov. 2004.

BARBOSA, Marialva. A comunicação transfronteira e interculturalidade. In: PERUZZO, Cicilia Maria Krohling e PINHO, José Benedito (Org). Comunicação e Multiculturalismo. São Paulo: INTERCOM, Manaus: Universidade do Amazonas, 2001.

CHANLAT, Jean-Fraçois. O indivíduo na organização, v.2; organização da edição brasileira, revisão técnica Ofélia de Lanna Sette Torres; tradução Araque Martins Rodrigues... et al. São Paulo: Atlas, 1993.

DAMANTE, Nara. Esse é um país sério? Revista da Aberje nº11 p. 18-27 abr.-jun. 2001.

DAVIS, Natalie Zemon. Culturas do Povo. Sociedade e cultura no início da França Moderna: oito ensaios; tradução de Mariza Corrêa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990. – (Coleção Oficinas da História)

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? 3ªed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

HARVEY, David. Condição Pós-Moderna. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

HOFSTEDE, Geert. Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental. Reino Unido: Mc Graw-Hill, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997 – (Coleção Novas buscas em comunicação; v.56)

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização; tradução Cecilia Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

PAZZINATO, Alceu Luiz e SENISE, Maria Helena Valente. História Moderna e Contemporânea. São Paulo: Editora Ática, 1998.

PINTO NETO, Aguirre Estorilio S. – tradução do capítulo Fundamentos Teóricos Interdisciplinares para Relações Públicas Internacional apud WAKEFIELD, Robert. Intedisciplinary theoretical foundations for international public relations. In: CULBERTSON, Hugh, M.; CHEN, Ni. International public relations: a comparative analysis. New Jersey: Lea Publishers, 1996.

PERUZZO, Cicilia Krohling. Relações Públicas no modo de produção capitalista. São Paulo: Cortez, 1982.

ROGERS, Everett M. and STEINFATT, Thomas M., Intercultural Communication, Waveland Press, Inc, 1999.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. 11ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SCHULER, Maria. Comunicação Organizacional Intercultural In XVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação Intercom. Universidade Federal de Sergipe-UFS: Sergipe, 1995.

SCOLLON, Ron e SCOLLON, Suzanne Wrong. Intercultural Communication. USA: Blackweel Publishers Inc, 1997.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria de Andrade. Perspectivas teóricas da Comunicação Organizacional. In: XXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2000, Manaus.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas: Função Política. 3 ed. revi e ampl. São Paulo: Summus, 1995.

SODRÉ, Nelson Werneck. Síntese da história da cultura brasileira. 19ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAN RULER, Betteke e VERCIC, Dejan. Perspectivas européias das Relações Públicas In: Comunicação e Sociedade. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo nº1. São Bernardo do Campo:Unesp, 1979.

VIEIRA, Leociléia Aparecida. Projeto de Pesquisa e monografia: o que é? Como se faz? Normas da ABNT, 2 ed. rev. – Curitiba: Ed do autor, 2004.

www.renault.com em 09 de novembro de 2004.

Entrevista concedida pelo colaborador do setor de homologação da Renault do Brasil. Entrevistadora: Tarsila Pires Viggiani. São José dos Pinhais, 08 nov. 2004.

ANEXO A – Roteiro para entrevista

Perguntas a serem feitas na entrevista da monografia

➤ Geral

1. Nome
2. Idade
3. Profissão (em que área trabalha aqui, em que área trabalhou na França)
4. Escolaridade
5. Estado civil (hoje, quando foi para França)
6. Há quanto tempo trabalha na empresa?

➤ Específicas

1. Qual o motivo que o (a) fez ir para França?
2. Como você foi recebido? Há um preconceito e/ou estereótipo dos brasileiros na França?
3. Em uma situação de negócios, quando um francês fala, é realmente aquilo que ele quer dizer ou há um duplo sentido (baixo contexto/alto contexto)
4. Como você descreveria a cultura francesa?
5. Como são os franceses em questão de gestos? Eles se tocam, ficam próximos...?
6. Como é a relação “chefe x subordinado” na Renault França e na Renault Brasil?
7. Eles são individualistas ou coletivistas?
8. São “masculinos” ou “femininos”?
9. Como os indivíduos se comportam, perante a incerteza, dentro da organização? Há um medo, constante, em se perder o emprego?
10. Em questão de valores, culturas, missão, esses conceitos são o mesmo no Brasil e na França?
11. Como foi a experiência em trabalhar na França?

ANEXO B – A empresa Renault

O Grupo

Desempenho da Renault no mundo

Com 2.408.548 veículos comercializados em 2001, o Grupo Renault registrou um crescimento nas vendas de 2,2 % em relação a 2000. A empresa confirmou sua posição de marca líder na Europa Ocidental, no mercado de automóveis e comerciais leves (VP+VU), posição que ocupa desde 1998, com um crescimento de 1,6 % e uma participação de 11,1% no mercado. Fora da Europa Ocidental, a Renault conseguiu compensar as conseqüências das crises na Turquia e na Argentina com uma forte expansão na Europa Central (23,8%) e no Brasil (24,1%), onde é a quinta principal montadora. As novas marcas Dacia e Renault Samsung Motors também contribuíram para este crescimento. Na Ásia, a Renault registrou um aumento de 57,6% nas vendas de veículos de passeio e comerciais leves. Graças a sua aliança com a Nissan, consolidou sua presença na região, voltando a participar do mercado na Austrália, Indonésia e em Taiwan. Na África e no Oriente Médio, a Renault obteve um crescimento de 5,9% nas vendas de veículos de passeio e de comerciais leves. A expansão internacional do Grupo e a renovação acelerada da oferta de produtos deverão consolidar os resultados da Renault em 2002.

História

Uma história de sucesso.

As primeiras encomendas feitas para o fundador da montadora, Louis Renault, surgiram de uma aventura. Em 24 de dezembro de 1898, seus amigos o desafiaram a subir a Rua Lepic, a mais íngreme de Paris, dirigindo o “Voiturette”, carro construído por ele. Louis Renault conseguiu realizar a proeza, graças à inovadora transmissão direta do veículo, e recebeu ali mesmo suas primeiras encomendas. Desde então a Renault não parou mais de crescer, vencer desafios e conquistar mercados.

Após o sucesso da Rua Lepic, a Renault conquistou notoriedade também nas corridas. Era o prenúncio do destaque que alcançaria nos esportes automobilísticos. Sua capacidade de vencer várias provas garantiu novos contratos para a empresa, como a encomenda de táxis para Paris antes da Primeira Guerra Mundial. A Renault também foi pioneira no modo de produção de seus veículos, integrando já em 1919 a fabricação de todos os componentes, desde o aço até os pneus.

Outro grande marco na história da Renault foi o surgimento da “Régie Nationale des Usines Renault”, em 1945. É a partir desta época, como estatal, que a montadora assume o desafio de provar que pode ser tão competitiva quanto uma empresa privada. O sucesso de um modelo compacto, o 4 cv, comprova a viabilidade econômica da Renault, dando-lhe novo impulso.

A partir de 1955, a empresa intensifica uma de suas vocações, a exportação, tornando-se a maior exportadora industrial da França. O sucesso das vendas teve como destaques os modelos compactos, como o Renault 4 e o Renault 5, e o top de linha Renault 16, que revolucionou os valores tradicionais com sua porta traseira e modularidade. Outros sucessos são lançados na década de 80, como o Renault 25 e o Espace, primeiro monovolume do mercado.

Na década de 90 a Renault entra em uma nova etapa de sua história, passando novamente para a iniciativa privada. Sua capacidade de inovação é ressaltada principalmente com os lançamentos do Scénic, Mégane e Twingo. Em março de 1999, a Renault estabelece a aliança com a Nissan, dando início à parceria entre as duas empresas e lançando um novo capítulo na história do mercado automobilístico

Renault no Brasil e Mercosul

Potencial do Mercado no Mercosul.

Acreditando no potencial de expansão no mercado automobilístico no Mercosul, a Renault traçou uma estratégia de crescimento nessa região que é de conquistar- juntamente com a Nissan – mais de 15% de participação no Mercosul até 2010.

Na busca de seus objetivos, a Renault disputa esse mercado com uma linha inovadora de produtos, cujos modelos de maior sucesso são o Scénic, carro que inaugurou o segmento dos monovolumes no Brasil, e o Novo Clio, que permitiu à Renault disputar o mercado dos veículos 1.0, que representa cerca de 65% do mercado brasileiro. A meta é oferecer uma linha cada vez mais completa, atuando em todos os segmentos.

A Renault está ampliando seus investimentos no Mercosul e a produção local para atender à crescente demanda deste mercado. Assim, a Fábrica Ayrton Senna passou por uma recente reformulação que permitiu aumentar a sua cadência de 20 veículos/hora para 40.

Renault no Brasil e Mercosul

Em 3 anos 3 Fábricas.

Desde 1898, quando foi criada, a Renault tem se destacado no mercado automobilístico mundial com produtos inovadores e inteligentes. Hoje a empresa imprime seu caráter audacioso e surpreendente em cada veículo, projeto e solução que desenvolve.

Com esta tradição a Renault veio instalar-se no Brasil. A decisão foi anunciada em julho de 1995 e, já em 1998, a empresa inaugurava sua primeira fábrica no Complexo Ayrton Senna, em São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba (PR). Um ano depois entrava em operação a segunda unidade industrial do complexo, a Fábrica de Motores. No final de 2001 foi a vez da Fábrica de Utilitários ser concluída.

A inauguração desta última unidade provou mais uma vez a capacidade da Renault de concretizar seus objetivos. A implantação de três fábricas em três anos mostra que a empresa, valendo-se de sua vocação de inovadora, pode transformar sonhos em realidade. A presença efetiva da Renault no Brasil é mais uma parte da história da empresa concluída com sucesso, como em todos os seus empreendimentos.

Se fecha um ciclo para a Renault, essa fábrica também dá início a um capítulo inédito na trajetória da montadora, a aliança com a Nissan. Esta unidade industrial da Renault é a primeira fábrica nova da Aliança Renault-Nissan.

Desde o início de suas atividades na França, passando pela participação na Fórmula 1, a criação de carros surpreendentes, a expansão para países da Europa, Ásia, América Latina e África até sua chegada ao Brasil, a Renault transformou cada passo em uma grande conquista.

Renault e o Meio Ambiente

Um conceito ousado: todas as energias possíveis numa plataforma só.

O construtor apresenta, desta maneira, seu conceito inovador da plataforma multi-energias, aplicado aqui no Scénic. Esta plataforma ilustra os avanços realistas dentro das diversas energias, mas também a idéia que estas últimas só poderão ver a luz do dia se sua rentabilidade econômica for realista. Se forem sobrepostas as três formas de energia (algumas utilizadas apenas na Europa) já comercializadas no Scénic - gasolina, Diesel e GLP - e os três demonstradores desenvolvidos - GNV, elétrico e híbrido-, esta plataforma de monoespaço abriga portanto seis tipos de energias possíveis. Estes demonstradores Scénic não são simples carros de laboratório de pesquisa, mas sim aplicações concretas idealizadas para as necessidades do cliente.

Uma forte vontade de que a qualidade de vida a bordo - habitabilidade, modularidade e porta-objetos - o prazer na direção e a segurança ativa e passiva sejam preservados da mesma maneira que nos outros Scénic. Desta maneira como o carburante GLP, o gás natural veículo GNV permite benefícios interessantes em matéria de despoluição. Ele apresenta, além do mais, a vantagem de reservas naturais recenseadas mais importantes que as do petróleo. Reservado na França às frotas cativas por problemas de pontos de distribuição, o GNV é, no entanto, um carburante explorado em outros países como a Itália (280 000 carros) ou a Argentina (450 000 veículos). Em parceria com a Somac, a Renault (na Europa) já produz o Twingo, o Clio e o Kangoo GNV e um ônibus Renault Veículos Industriais. O demonstrador Scénic GNV prova que é possível preservar totalmente a funcionalidade do carro integrando os quatro tanques de GNV (100 litros no total) no assoalho duplo. Estes tanques são de aço e regulamentados segundo normas muito precisas que permitem garantir toda a segurança passiva esperada num veículo desta natureza.

Aliança Nissan

Renault e Nissan inauguram a 1a. nova fábrica da Aliança

Idealizada e construída para ser dividida pela Renault e pela Nissan na montagem de veículos comerciais leves, ela foi construída no complexo industrial da Renault em São José dos Pinhais, Paraná. A sua inauguração marca a entrada da Nissan no Brasil, na qualidade de fabricante local de automóveis e permite que a Renault finalize o seu programa de implantação industrial na região.

Em 2001, a nova fábrica iniciou a produção do Renault Master e em 2002, iniciou a produção da picape Frontier da Nissan.

O projeto a longo prazo, prevê a montagem de 40.000 veículos comerciais leves por ano. Esta unidade de produção conjunta impulsiona o dispositivo de fabricações cruzadas que já foi iniciado no âmbito da Aliança. Veículos Renault estão sendo montados nas fábricas Nissan, no México. Ambos os parceiros anunciaram que já no final de 2002, a Nissan montará um veículo comercial leve, de origem Renault, na fábrica da Nissan em Barcelona (Espanha) que será vendido pela Nissan, Renault e GM Europa a partir do final de 2002. Unindo suas forças neste projeto industrial, a Renault e a Nissan otimizam sua estratégia de desenvolvimento no Brasil. A produção conjunta garantirá a melhor utilização das capacidades nas melhores condições econômicas. A nova unidade beneficia-se da infra-estrutura existente e das sinergias com as outras unidades do complexo industrial Ayrton Senna (manutenção administrativa, logística). Instalada em 70.000 m², a nova fábrica gerará cerca de 1.000 empregos diretos. A unidade foi concebida para produzir veículos comerciais leves nas melhores condições de flexibilidade e de competitividade. De acordo com a estratégia traçada, a Aliança deve “sempre” respeitar às identidades de marca de ambas empresas.