

GERIR EM AMBIENTE INTERCULTURAL: UMA GESTÃO DIFERENTE, UM DIFERENTE GESTOR

*Rui Rocha **

«Para que dois seres humanos possam aconselhar-se e ajudar-se, são precisos muitos encontros e muitas realizações. Para um só êxito é necessário uma constelação de acontecimentos.» (Rainer-Maria Rilke, Cartas a um jovem poeta)

1. INTRODUÇÃO

A actividade dos negócios inter-nações existe desde há muitos séculos. Porém, o mundo entrou, nas últimas três décadas deste século, numa era sem precedentes de actividade económica global, produzindo-se e distribuindo-se bens e serviços por todos os quadrantes do planeta.

A crescente importância dos negócios internacionais tem levado, assim, as organizações a migrarem para além dos limites das suas fronteiras nacionais e exigido aos seus gestores, quer uma sofisticação das estratégias negociais em mercados com referentes culturais bem diferentes, quer um desenvolvimento das suas capacidades gestionárias para trabalhar com povos de outros países, portadores de diferentes valores, comportamentos e atitudes culturais.

É por isso que hoje é cada vez mais difícil sustentar a ideia de que a complexidade internacional poder-se-á resumir à simplicidade duma assumida universalidade, ou «aldeia planetária», como alguns divulgadores das teorias e práticas da gestão vêm designando, quando se referem às problemáticas da gestão em geral e da gestão dos recursos humanos em particular.

Não existe *one best way* para gerir as pessoas e as organizações. As políticas, as estruturas e as práticas de gestão variam substancial-

* Subdirector do Serviço de Administração e Função Pública.

mente, dentro de cada país, de acordo com a «cultura» de cada organização e de cada sector de actividade económica.

Muito menos existe *one best way* iluminador da gestão quando se trata de gerir pessoas e organizações em ambiente multicultural. Aí, e ainda mais também, a gestão torna-se uma arte que se socorre de uma racionalidade interdisciplinar, utilizando diferentes domínios do saber científico e técnico reforçando, como filosofia e prática, um discurso situacional e contingencial, face a contextos sociais próprios e, sobretudo, a matrizes culturais específicas.

Nessas organizações as significativas diferenças das concepções do mundo e da vida dos diferentes grupos culturais em presença são geradoras de fortes dinâmicas interculturais nos comportamentos das pessoas, com implicações marcantes na sua gestão.

Esta nova realidade veio colocar à literatura e às práticas tradicionais no âmbito do comportamento organizacional, que possui um referente cultural ocidental e particularmente americano, três questões essenciais:

- 1.^a Questão: *Como varia a cultura de país para país, de sociedade para sociedade?* Isto é, como é que as pessoas se vêem a si próprias? Como é que se relacionam com o mundo? Como se relacionam entre si? Qual o seu modo dominante de actividade? Quais as suas noções de tempo e de espaço físico na vida humana e como as utilizam?
- 2.^a Questão: *De que modo as diferenças culturais afectam a vida e o comportamento das organizações?* Isto é, os comportamentos de trabalho variam de acordo com a cultura? Os próprios estilos de gestão variarão também? E as atitudes perante o trabalho? A cultura organizacional anula ou esbate a cultura nacional?
- 3.^a Questão: *Como gerir a diversidade cultural?* Isto é, quais os efeitos para a organização da diversidade cultural? Como potenciar a confiança, a compreensão mútua e a comunicação entre grupos culturais diferentes? Como liderar, motivar e decidir num meio intercultural? Qual o perfil psicológico desejável do gestor ou do técnico para trabalhar em ambiente intercultural?

Este conjunto de questões abriu um novo domínio de investigação no âmbito do comportamento organizacional — as dimensões internacionais (culturais) no comportamento organizacional.

Também a «construção» de um novo tipo de gestor vem emergindo — o do gestor intercultural.

2. DA IDENTIDADE À DIFERENCIAÇÃO CULTURAL

A atitude mais antiga e que repousa, sem dúvida, sobre fundamentos psicológicos sólidos, pois que tende a reaparecer em

cada um de nós quando somos colocados numa situação inesperada, consiste em repudiar pura e simplesmente as formas culturais, morais, religiosas, sociais e estéticas mais afastadas daquelas com que nos identificamos¹.

O ser humano tem assim a tendência, porventura filogenética-mente herdada, de atribuir o papel de inimigo a membros de grupos estranhos ao seu grupo e, portanto, sente-se menos inibido em manifestar agressividade contra aqueles.

A fronteira territorial e o inimigo tiveram um papel essencial na constituição da identidade de cada grupo étnico ou nacional.

Como afirma Edgar Morin: «A fronteira circunscreve a zona de integridade, de inviolabilidade. Quanto ao «inimigo» permite levantar o problema da identidade nacional (ou étnica) em termos fundamentais de vida e de morte, de existência, de liberdade. Permite ainda todas as fixações agressivas de superioridade-inferioridade»².

O comportamento humano apresenta, de facto, traços visíveis duma antiga herança filogenética do comportamento territorial do mundo animal.

Uma das formas de delimitação do território, quer no mundo animal, quer no mundo humano, é através da utilização de marcas que permitem avisar os estranhos de que aquele domínio é pertença de outrém.

No mundo animal, as fronteiras do território são delimitadas por marcas fisiológicas (por exemplo, cheiros e secreções nos mamíferos e o canto nas aves). O homem quando se tornou um animal simbólico e, portanto, produtor e transmissor de cultura, passou a empregar marcas físicas como cercas, estacas, sinais de interdicção diversos ou outros bem mais subtis.

Não é de estranhar, por isso, que o conceito de territorialidade, emprestado das ciências que estudam o comportamento animal, seja utilizado pela psicologia social para caracterizar os sentimentos de pertença que os seres humanos desenvolvem sobre uma área geográfica particular e de defesa contra estranhos a essa área.

O fenómeno da territorialidade desempenhou e desempenha ainda um papel importante nas nossas interacções sociais influenciando o nosso comportamento mesmo quando estamos sós.

Podemos assim identificar algumas funções mais significativas inerentes a este fenómeno como, por exemplo:

O espaço territorial facilita a interacção social, pois fornece referentes para a organização e compreensão do mundo;

O espaço territorial desenvolve, clarifica e mantém a organização social. As relações de estatuto e papel sociais e de

¹ Claude Lévi-Strauss, *Raça e História*, Ed. Presença, Lisboa, 1980, pág. 19.

² Edgar Morin, *Sociologia*, Publicações Europa-América, Lisboa, s.d. pág. 108.

dinâmica entre grupos distinguem-se e hierarquizam-se no espaço territorial;

O espaço territorial sedimenta os sentimentos de protecção e segurança;

O espaço territorial é uma fonte de identidade individual e grupal. As pessoas partilham experiências semelhantes e desenvolvem uma base comum de conhecimentos, ou seja, uma cultura ideológica (a linguagem, as normas, os valores), condutista (a personalidade modal ou de base) e material (equipamentos, utensílios, arquitectura)³.

É assim no espaço territorial que se forja o sentido da identidade de grupo e de identidade pessoal. É assim também que o fenómeno da cultura emerge como um todo, como uma resposta às necessidades totais da sociedade que a produziu: necessidades de sobrevivência, de segurança, de pertença, de comunicação, de identificação e de diferenciação.

E se é certo que a fronteira territorial e o inimigo tiveram um papel decisivo na consolidação da identidade dos povos, foi a agressividade territorial que fomentou a dispersão dos seres humanos pela Terra e, conseqüentemente, a sua «especialização» cultural.

Como refere Eibe-Eibesfeldt, esta diferenciação é seguramente um valor e ninguém pretende abdicar da policromia cultural da humanidade. Contudo, há um perigo na tendência dos grupos de se fecharem sobre si, pois ela é geralmente hostil. (...)

Trata-se portanto de eliminar a intensidade do processo que leva as pessoas a fecharem-se em grupos, através de uma educação dirigida para a tolerância⁴.

Se, por um lado, o comportamento agressivo, ou pelo menos distanciado, face a estranhos ainda é uma dominante do comportamento humano, o ser humano é também impulsionado a estabelecer contactos e rituais vinculativos de apaziguamento com estranhos.

O recente e belo filme de Kevin Costner, *Dances With Wolves*, é demonstrativo do que acabámos de referir.

Em contraste e confronto estão dois tipos de comportamento e de atitudes perante uma cultura diferente: um, agressivo dirigido à conquista, colonização e posse da terra, tendo em vista o crescimento da nação americana (europeia) à custa da expansão territorial e da destruição dos verdadeiros detentores da terra — os índios americanos, sustentado por uma ideologia — a unificação da cultura e da identidade nacional e uma promessa — a instalação de

³ Robert S. Feldman, *Social Psychology*, McGraw-Hill, Singapore, 1985, págs. 505-507.

⁴ Irenaus Eibl-Eibesfeldt, *Amor e Ódio*, Liv. Bertrand, Lisboa, 1977, pág. 64.

uma forma superior de organização social, a democracia⁵; o outro, de vinculação apaziguadora com membros estranhos ao seu grupo, querendo descobrir não a sua própria identidade mas a identidade do outro, integrando-se num grupo étnico diferente do seu.

A energia criadora do Homem deve definir-se como amor, dizia Henri Bergson.

A condição da evolução futura do homem reside no abandono do «corpo a corpo» em favor de um «coração a coração» consagrando um novo sentimento de coesão e de unidade social de toda a humanidade⁶. E esta unidade planetária do afecto só se consegue, reconhecendo-se e interiorizando-se as virtualidades da relatividade cultural dos povos e o direito a essa diferença, o que implica uma aceitação do princípio social da tolerância.

É necessário por isso que o ser humano se abra às coligações entre culturas «*para que cada uma seja uma contribuição para a maior generosidade das outras*» (Levi-Strauss).

Tal exige ao homem a postura do antropólogo cultural para o qual não existem culturas superiores mas culturas diferentes e os padrões de cada cultura são respostas particulares a problemas e necessidades humanas universais.

Esta deverá ser também a postura do gestor perante uma organização ou uma sociedade multicultural.

Uma organização produzindo bens ou serviços em ambiente cultural diferente do seu, integra necessariamente elementos locais na sua estrutura produtiva. E necessariamente também irão estar em presença atitudes e comportamentos culturais diferentes que é importante identificar para se conseguir uma melhor gestão do elemento humano.

E a primeira pergunta a fazer-se é: como varia a cultura?

3. COMPARAÇÕES E CONTRASTAÇÕES ENTRE CULTURAS

Seguindo o modelo dos antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck⁷, podemos colocar seis questões-tipo ao sistema de valores de qualquer cultura, independentemente do seu grau de singularidade ou de aparente exotismo, e que são:

- 1.^a *A Natureza Humana*: como é valorizado o carácter inato da natureza humana?

⁵ Salvato Tclles de Menezes, «Danças com Lobos: o revisionismo histórico», *Comercio de Macau*, Macau, 13.4.91.

⁶ Joseph Basile, *A formação cultural dos quadros e dirigentes*, Difusão Europeia do Livro, São Paulo, s.d. pág. 83.

⁷ Modelo adaptado de Kluckhohn e Strodtbeck, in *International Dimensions of Organizational Behavior*, Nancy J. Adler, Kent Publishing Company, Belmont, 1986, pág. 12.

- 2.^a *A Relação Homem-Natureza*: como e valorizada a relação do Homem com a Natureza?
- 3.^a *As Relações Sociais*: Qual o modo de relacionamento humano?
- 4.^a *A Actividade*: Qual o modo da actividade humana?
- 5.^a *O Tempo*: Qual o sentido do tempo na vida humana?
- 6.^a *O Espaço*: Qual o sentido do espaço na vida humana?

Este modelo propõe-nos a grelha de análise seguinte:

Percepções de:	Dimensões		
Natureza humana	Má (é impossível mudar)	Boa e Má (é possível mudar)	Básica Boa (é impossível mudar)
Relação Homem-Natureza	Subjugação a forças externas (Deus, Fé, Natureza)	Em harmonia com a Natureza	Domínio sobre a Natureza
Relações Sociais	O poder da hierarquia. Divisão das pessoas em líderes e subordinados.	Decisão tomada em grupo. Privilegiam-se as relações familiares e de amigos.	Tomada de decisão individual. Direitos iguais para todos.
Actividade	Basta ser. Para se ser feliz, não são necessárias grandes realizações.	Sociedade orientada para o controlo. O objectivo de cada homem é o seu desenvolvimento interior.	Fazer. Privilegiam-se resultados e recompensas.
Sentido do Tempo	O Passado. Aprender da História as glórias do passado.	O Presente. O momento presente é tudo. O amanhã é só amanhã.	O Futuro. Planear o presente com os olhos dirigidos para o futuro.
Sentido do Espaço	Privado. Os utilizadores são claramente identificados.	Misto.	Público. Os utilizadores são em vasto número.

Utilizando esta grelha comparativa, cada um de nós poderá, de uma forma empírica, identificar orientações valorativas que se adequam melhor, por exemplo, quer à cultura portuguesa, quer à cultura chinesa.

Sem prejuízo da necessidade de um trabalho de investigação sobre os valores inerentes a cada uma das culturas, reconhecemos facilmente, no nosso dia-a-dia, algumas diferenças significativas entre a cultura chinesa e uma cultura de tipo ocidental como a portuguesa, designadamente quanto a:

Relação Homem-Natureza: A cultura ocidental exerce um domínio efectivo sobre a Natureza. O homem é o centro de todas as coisas, logo planeia e ordena a Natureza de acordo com o princípio da utilidade individual ou colectiva.

A cultura chinesa defende a harmonização com a Natureza. A prática do «Fong Sôï», por exemplo, é uma arte de perceber e viver em harmonia com energias subtis que animam a natureza e a paisagem, fonte de paz e prosperidade, pelo facto de se estar no lugar certo, no tempo certo. Esta prática continua a ter uma importância significativa na actividade profissional dos arquitectos, *designers* de interiores e construtores civis chineses.

Relações Sociais: A cultura ocidental é uma cultura de confrontação enquanto que a oriental é, em regra, de consenso. O Ocidente estimula a competitividade entre as pessoas; o Oriente utiliza práticas diversas para evitar o conflito e consolidar as relações de grupo (relações fraternais).

Por este facto, a cultura ocidental é uma cultura de culpa, reactiva, dirigida à consciência, ao interior. A cultura oriental é uma cultura de vergonha, de «face», dirigida para o exterior, para a relação colectiva.

Actividade: A cultura ocidental possui um sistema monocrónico do tempo em que os ritmos de trabalho são regulados por calendarizações fixas, tempos-limite, segmentações planeadas e prontidão de resultados. Tempo é dinheiro. A cultura chinesa, por outro lado, adopta um sistema policrónico do tempo em que os sistemas de trabalho são assegurados com o envolvimento de várias pessoas sem terem de ser necessariamente regulados por calendarizações fixas ou tempos-limite. Os sistemas de vida e de trabalho são ainda influenciados pelos ritmos do meio rural.

Sentido do Espaço: Na cultura ocidental o direito à privacidade e à individualidade manifesta-se na forma como se utiliza e distribui o espaço nas organizações e na sociedade. O espaço individual e o espaço colectivo estão claramente demarcados.

Na cultura oriental privilegia-se o *open space*, o espaço público.

Em consequência, os comportamentos e atitudes de trabalho têm necessariamente de variar em função do referente cultural, quer do gestor, quer dos empregados na organização. É esta dinâmica intercultural que cabe ao gestor estudar e actuar sobre ela.

4. DIFERENTES CULTURAS, DIFERENTES COMPORTAMENTOS DE TRABALHO E ESTILOS DE GESTÃO

Geert Hofstede, um investigador holandês da área do comportamento organizacional, publicou em 1980, na revista *Organizational Dynamics*, um interessante artigo intitulado «Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?»⁸.

Este artigo sintetiza um estudo de seis anos realizado em 40 nações independentes sobre o impacto da cultura nas práticas gestionárias e nos comportamentos de trabalho.

Este investigador acredita que 50% das diferenças culturais detectadas poderão ser explicadas por quatro dimensões e que são:

1. Distância do Poder.
2. Supressão da Incerteza.
3. Individualismo/Colectivismo.
4. Masculinidade/Feminilidade.

Segundo o mesmo autor, as diferenças remanescentes detectadas são muito localizadas e não podem ser explicadas como dimensões universais. As quatro dimensões observadas em 40 países e avaliadas a partir da análise de 11.600 inquéritos, permitem distinguir as diferentes culturas nacionais e explicar melhor as diferenças entre valores e comportamentos no trabalho do que os níveis estatutários, a profissão, a idade ou outra qualquer variável numa organização multicultural.

Quando se caracteriza uma dada cultura nacional com base nas dimensões referidas não significa, obviamente, que todas as pessoas integradas nessa cultura possuem todas as características definidas para essa cultura.

Existem, contudo, estruturas reaccionais comuns entre as pessoas de cada país visto haver modelos culturais idênticos que estão presentes no processo de socialização de cada sociedade e cada cultura, não obstante as inevitáveis diferenças individuais.

Esta identidade entre pessoas de uma mesma nação designou Kardiner por «personalidade de base ou modal» definindo-a como: «*configuração psicológica particular inerente aos membros de uma dada sociedade e que se manifesta por um certo estilo de vida sobre o qual os indivíduos tecem as suas variantes*»⁹.

Mas façamos uma breve descrição das quatro dimensões enunciadas¹⁰:

⁸ Geert Hofstede, «Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?», in *Organizational Dynamics*, Summer 1980, págs. 42-63.

⁹ *Dicionário de Psicologia*, Verbo, Lisboa, pág. 470.

¹⁰ James A. F. Stoner e R. Edward Freeman, *Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 1986, pág. 786.

Distância do Poder: Esta primeira dimensão da cultura nacional avalia a forma como uma determinada sociedade aceita as desigualdades entre as pessoas. Num extremo da escala estão países e pessoas que tentam eliminar, tanto quanto possível, as desigualdades. No outro extremo estão as culturas que aceitam e apoiam um vasto desequilíbrio na distribuição do poder, estatuto ou riqueza.

Supressão da Incerteza: Esta dimensão mede o modo como uma sociedade gere a incerteza face ao futuro. Uma sociedade com um fraco grau de evitação de incerteza é aquela que não se sente amedrontada com essa incerteza e é, geralmente, tolerante e segura acerca do futuro. As culturas com elevado grau de evitação de incerteza, tendem, por outro lado, a ultrapassar as incertezas do futuro desenvolvendo instituições que criam segurança e evitam o risco. Estas incluem instituições legais, tecnológicas e religiosas.

Individualismo versus Colectivismo:

As culturas individualistas assumem que a pessoa procura essencialmente os seus próprios interesses e os interesses do seu agregado familiar directo.

As culturas colectivistas, por outro lado, assumem que qualquer pessoa através do nascimento ou outros eventos posteriores (p. ex. o emprego) pertencem a uma ou mais colectividades, com algum grau de permanência. Essas colectividades protegem os interesses dos seus membros e esperam deles uma lealdade permanente.

Masculinidade versus Feminilidade:

As culturas masculinas utilizam as diferenças biológicas entre o homem e a mulher para definir diferentes papéis sociais para os sexos.

Esperam que o homem seja positivo, ambicioso e competitivo, lute pelo sucesso material e respeite tudo o que seja grande, forte e rápido.

Esperam, por outro lado, que a mulher seja orientada para tarefas ligadas à satisfação das necessidades primárias da sociedade, isto é, tenham a seu cargo a qualidade de vida das crianças e o apoio às pessoas em situação de fragilidade (doentes, idosos, etc.). Nas *culturas femininas* os papéis sociais para ambos os sexos tendem a sobrepor-se. Por exemplo, o homem não carece de ser ambicioso ou competitivo e pode colocar a qualidade de vida à frente do sucesso material. Pode

também respeitar apenas tudo o que seja pequeno, fraco e lento.

Para estabelecer as diferenças entre as culturas nacionais que serviram de base ao seu estudo, Hofstede apresenta resultados numéricos relativamente a cada uma das dimensões observadas.

Seleccionámos, no quadro que a seguir se apresenta, as pontuações das dimensões culturais de seis países orientais e seis países ocidentais:

Dimensões	Distância do poder	Supressão da incerteza	Individualismo	Masculinidade
Países	Pontuação	Pontuação	Pontuação	Pontuação
Filipinas	94	44	32	64
Hong Kong	68	29	25	57
Indonésia	78	48	14	46
Japão	54	92	46	95
Singapura	74	8	20	48
Tailândia	64	63	20	34
Alemanha	35	65	67	66
Austrália	36	51	90	61
E.U.A.	40	46	91	62
França	68	86	71	43
Inglaterra	35	35	89	66
Portugal	63	102	25	29

Pontuação: O = nível mais baixo
100 — nível mais elevado

Comparando os resultados entre cada país, será possível avaliar quais as zonas de semelhança e, portanto, facilitadoras duma compreensão mútua e as zonas de dissemelhança que importa estudar e desenvolver estratégias de aproximação e de colaboração.

De realçar porém que, com excepção de Portugal, a dimensão Individualismo/Colectivismo parece agrupar os países ocidentais num extremo da escala e os países orientais no outro extremo.

Os países orientais encontram-se na parte inferior da escala, mais no sentido do colectivismo, enquanto que os países ocidentais se encontram no quartil superior dessa escala, mais no sentido do individualismo.

Em termos organizacionais, esta dicotomia tem expressão em dois modelos organizacionais clássicos a que se convencionaram chamar de A (Americano) e J (Japonês).

Modelo A	Modelo J
Tempo de serviço curto	Emprego para toda a vida
Tomada de decisão individual	Tomada de decisão consensual
Responsabilidade individual	Responsabilidade colectiva
Avaliações frequentes e promoções rápidas	Avaliações espaçadas e promoções lentas
Controlo formal e obedecendo a regras estritas	Controlo implícito e suave
Especialização das carreiras	Carreiras não especializadas
Visão parcial do indivíduo	Visão global do indivíduo

Estas diferenças marcantes entre culturas implicam obviamente diferentes comportamentos e atitudes, quer no trabalho, quer no estilo de gestão.

5.COMO GERIR A DIVERSIDADE CULTURAL?

5.1. O SÍNDROMA DO TRANSPLANTE

O Síndrome do Transplante é um fenómeno comum entre os gestores e técnicos ocidentais que vão trabalhar em ambientes culturais diferentes, em que aqueles são irresistivelmente tentados a impor sistemas de gestão e modelos de comportamento da sua própria cultura, em vez de desenvolverem modelos inspirados no ambiente local, compatíveis com o contexto local e em harmonia com os valores locais".

Será irrealista esperar que uma simples abordagem *managerial* tenha aplicação em todas as diferentes realidades sociais e culturais do mundo.

Por exemplo, as teorias da liderança estarão eventualmente ajustadas aos membros de uma cultura que possua um elevado grau de individualismo. Mas aplicá-las nos países que são colectivistas por natureza, usando a terminologia de Hofstede, é contribuir para a ineficácia da relação empregador-empregado.

Também as teorias ocidentais da motivação estão baseadas numa concepção de vida fortemente individualista.

No Ocidente e particularmente nos EUA, a forma mais eficaz de motivar é satisfazer necessidades internas de autoestima e reconhecimento, bem como ajudar a atingir objectivos pessoais. Nas sociedades colectivistas, a motivação está mais orientada para aspectos externos. As pessoas sentem-se obrigadas para com os grupos a que pertencem, tais como a família, a empresa ou o país e

¹¹ Tomas Andrés e Pilar Andres, *Understanding the Filipino*, New Day Publishers, Quezon City, 1987, pág. 148.

são levadas a desejar mais um estatuto no âmbito desses grupos do que propriamente obter dividendos apenas para si¹².

O síndrome de transplante não potencia os efeitos sinérgicos que a diversidade cultural possibilita, designadamente a abertura a novas ideias por via de diferentes perspectivas culturais, a criatividade para encontrar novas soluções organizacionais, uma mais apurada consciência da dinâmica e dos padrões comunicacionais e de cooperação entre culturas diferentes, um refinamento nas técnicas de tomada de decisão.

5.2. A ESTRATÉGIA DE GESTÃO

Nancy J. Adler, propõe uma abordagem que designou de Sinergia Cultural, enunciando quatro princípios de orientação estratégica¹³:

1.º Princípio: *Heterogeneidade: A Imagem do Pluralismo Cultural*

Não somos culturalmente iguais; existem na sociedade muitos grupos culturalmente diferentes. Este princípio opõe-se ao mito da homogeneidade entre as pessoas que diz que as pessoas são todas iguais independentemente das culturas donde provêm.

2.º Princípio: *Semelhança e Diferença: Elas não são precisamente como eu*

Muitas pessoas são culturalmente diferentes de mim. Muitas pessoas têm simultaneamente semelhanças e diferenças culturais quando comparadas comigo. Este princípio opõe-se ao mito da semelhança, ou seja, de que eles são todos precisamente como eu.

3.º Princípio: *Equifinalidade: Uma via não é a única via*

Existem muitas vias culturalmente distintas para alcançar o mesmo objectivo.

Este princípio opõe-se ao mito da via única em que a nossa via é a única via possível.

4.º Princípio: *Contingência Cultural: A nossa via é uma das vias possíveis*

Existem muitas outras diferentes vias e igualmente boas para alcançar o mesmo objectivo. A melhor via está contingentada à cultura das pessoas envolvidas. Este princípio contraria o mito etnocêntrico que diz que a nossa via é a melhor via e todas as outras são versões inferiores da nossa.

¹² James A. F. Stones e R. Edward Freeman, op. cit.

¹³ Nancy J. Adler, op. cit.

Tendo como referente estes quatro princípios, é indispensável ao gestor desenvolver na organização a sinergia cultural promovendo:

- A comunicação intercultural, de modo a tornar mais conscientes as semelhanças e diferenças das diferentes culturas em presença (sessões de informação, gestão de conflitos, actividades sociais, etc.);
- A criação de equipas de trabalho interculturais, no sentido de valorizar a diversidade, reconhecer os contributos e estabelecer a confiança mútua nas relações de trabalho;
- A formação e a auto-formação dirigidas ao estudo e compreensão da cultura local, incluindo o conhecimento da língua veicular, por forma a poder formular melhor modelos e comportamentos de gestão ajustados aos valores e às aspirações da cultura em presença.

Em suma: potenciar a diversidade cultural como uma fonte e uma vantagem para a descoberta de soluções dos problemas organizacionais.

6. O GESTOR INTERCULTURAL: UM ESTRANHO NUMA TERRA ESTRANHA

6.1. O CONCEITO

Na literatura anglo-saxónica, este técnico é designado de «expatriado», cujo conteúdo é aproximadamente o seguinte: o estrangeiro que vive e trabalha em países de terceiro mundo, por mais de seis meses, que considera o seu país de residência como estrangeiro e o seu país de origem como lar.

6.2. O CHOQUE CULTURAL

O seu estilo de vida está exposto ao choque de uma cultura estrangeira.

O processo de aculturação ou adaptação cultural desse técnico exige uma capacidade individual para se conhecer a si próprio, para ter as suas experiências integradas, ser *capaz* de dizer «este sou eu, as minhas competências e faltas, os meus desejos e volições, as minhas necessidades, as minhas idiossincrasias». Nesta perspectiva, o «expatriado» é capaz de mensurar melhor as dimensões do «outro» sistema, seja uma pessoa, uma instituição ou uma sociedade. Ele não tem controlo sobre a outra situação mas potencialmente tem controlo sobre si mesmo. Ele deve decidir qual o comportamento a adoptar para atingir os objectivos desejados e, para conseguir isto, deve aprender tanto quanto possível sobre os costumes, os hábitos, a cultura, os padrões de comportamento diários, as atitudes e as idiossincrasias do povo onde se encontra.

Chegará posteriormente à conclusão que os problemas resultantes do choque cultural são devidos mais à falta de comunicação com os traços, signos e símbolos da sua própria cultura do que à hostilidade do ambiente estranho que o envolve. Compreenderá que poderá ganhar a compreensão e os significantes do entrosamento social através do estudo e da aprendizagem.

O choque cultural tem um ciclo próprio faseado por etapas progressivas¹⁴:

- 1.^a Fase: *Euforia Inicial*. Quem parte para trabalhar numa cultura diferente, parte com expectativas e espírito positivo. Tudo é excitante. É a fase de descoberta.
- 2.^a Fase: *Irritação e Hostilidade*. Nesta fase a atenção é focalizada para as diferenças. Pequenas dificuldades, designadamente a língua veicular de comunicação, tornam-se catástrofes. É o choque cultural. Alguns sintomas mais visíveis: saudades do país de origem, tensão familiar, chauvinismo excessivo, hostilidade para com a cultura local e os seus membros, etc.
- 3.^a Fase: *Ajustamento Gradual*. É o despertar da sua capacidade para compreender e interpretar elementos subtis da cultura local que antes lhe tinham passado despercebidos.
A cultura local começa a tornar-se familiar e sente-se por isso mais confortável nessa cultura. É a recuperação do choque cultural.
- 4.^a Fase: *Adaptação ou Biculturalismo*. É a recuperação completa, tornando-se capaz de funcionar em duas culturas diferentes com confiança. Uma vez aculturado descobre que os valores, as tradições, os costumes, a própria língua, afinal são interessantes.

6.3. O CICLO DE VIDA DO «EXPATRIADO»

O gestor ou técnico exterior à cultura onde trabalha percorre um determinado ciclo de vida (Fig. 1) que inclui dois momentos complexos de transição: a entrada em ambiente cultural diferente e a reentrada no país de origem.

Daí a necessidade de um apoio organizacional cuidado nesses dois momentos.

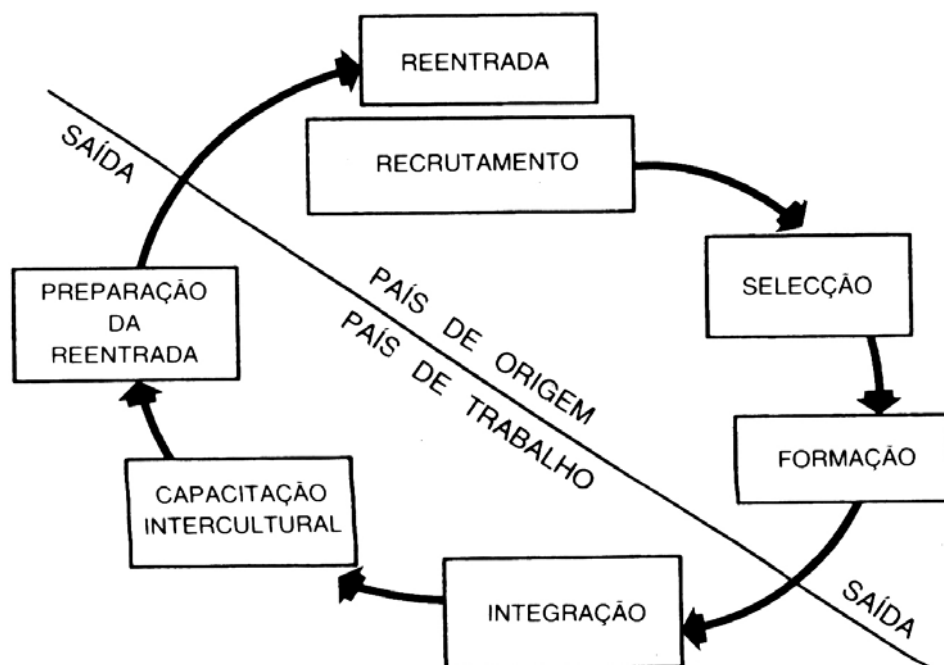
Relativamente ao primeiro momento há que preparar criteriosamente a entrada em ambiente cultural diferente. Tal exige:

A utilização de métodos e técnicas de selecção objectivos, no país de origem, uma vez que nem todos os candidatos

¹⁴ Tomas Andrés e Pilar Andres, op. cit.

- apresentam o perfil exigido para trabalhar em ambiente intercultural;
- Uma formação cultural, também no país de origem, dirigida para conceitos, características e métodos de análise da cultura onde se irá integrar bem como dos constrangimentos resultantes do choque cultural;
- Uma formação cultural continuada e ensino de língua local, já no país de trabalho;
- Um apoio institucionalizado em matéria de prestação de serviços diversos, designadamente informativos, para si e para o seu agregado familiar, tanto referentes ao seu país de origem, como ao país de trabalho.

[FIGURA N.º 1)



A preparação da saída do gestor ou do técnico para o seu país de origem e a sua reinserção na organização a que pertence deverá ser igualmente apoiada pois trata-se também de um outro tipo de choque cultural sobretudo para aqueles que se encontraram ausentes do seu país por um período de tempo longo.

A permanência, por um certo período de tempo, de um gestor ou técnico num ambiente intercultural capitaliza determinados tipos de experiências singulares que nem sempre são devidamente aproveitadas pela organização a que nunca deixou de pertencer, após o regresso ao seu país.

A sua reintegração tende a gerar por parte de dirigentes e colegas sentimentos ambivalentes como a curiosidade e a inveja, isto é, uma resposta próxima da xenofobia face ao «estrangeirado». Também para aquele que regressa a realidade não é mais aquela que deixou na organização (e no país) há uns tempos atrás.

O síndrome «longe da vista, longe do coração», manifesta-se nos mais variados aspectos: um posicionamento profissional diferente dos seus antigos colegas, nomeadamente promoção a cargos de chefia; um desfasamento face aos projectos, procedimentos e normas da organização; a afectação, em regra, a funções menos aliciantes do que aquelas que experimentou durante vários anos no estrangeiro em que a responsabilidade, o estatuto, a autonomia da decisão eram incomparavelmente maiores e a singularidade dos temas de trabalho mais interessantes, e outros.

O gestor e o técnico intercultural treinou-se, durante alguns anos, a trabalhar num ambiente organizacional em que foi preciso: apurar as suas capacidades de gestão (mais do que as técnicas); desenvolver uma lógica de análise num cenário de perspectivas múltiplas; tolerar a ambiguidade própria da relação intercultural, com benefícios directos no desenvolvimento da capacidade negociadora; explorar e aperfeiçoar novas modalidades de comunicação intergrupala.

No sector empresarial, este problema tem vindo a ser estudado e inclusivamente têm-se adoptado algumas medidas visando uma mais adequada integração dos referidos técnicos, tais como:

- Atribuir funções com níveis de idêntica responsabilidade às exercidas no estrangeiro;
- Desempenhar o papel de formador, junto dos gestores e quadros da organização, no sentido de desenvolver capacidades em matéria de gestão intercultural;
- Rentabilizar dentro da empresa as técnicas de gestão adquiridas no estrangeiro.

7. QUE PERFIL EXIGÍVEL AO GESTOR INTERCULTURAL?

7.1. O CASO DE MACAU

A situação dos gestores e técnicos portugueses em Macau não é, em termos gerais, muito diferente da situação do «expatriado» que vive em ambiente cultural diferente do seu.

Possui um ciclo de vida idêntico, experimenta o choque cultural na entrada e no reinício de funções no seu país de origem e necessita de desenvolver técnicas de gestão adequadas a um ambiente intercultural como é o da sociedade de Macau.

Como se sabe, a participação de técnicos portugueses na Administração Pública de Macau tem um horizonte temporal finito de prestação de serviço, mas a sua presença até 1999 é fundamentada em imperativos de interesse político e técnico que passam essencialmente pela consolidação do próprio processo de localização.

É inquestionável que o recrutamento ao exterior irá ser reduzido progressivamente, quer por virtude do esforço de localiza-

ção, quer pela desmobilização natural do próprio pessoal recrutado no exterior.

Por outro lado, a intervenção do pessoal recrutado no exterior ir-se-á dirigindo mais para o desempenho de um papel de consultor, assessor e formador no período de transição do que propriamente como recurso alternativo ao suprimento de carências de pessoal do grupo técnico e dirigente.

Razão redobrada haverá, por isso, para se exigir um maior rigor no recrutamento desse pessoal, por forma a escolher não apenas os melhores, os mais qualificados (e não os que oferecem maior disponibilidade para virem para Macau), como aqueles cujo recorte personalístico se adequa melhor a um processo rápido de aculturação ou de adaptação cultural a Macau e às questões de uma Administração em mudança.

Maior rigor também porque cada técnico da República é uma unidade de representação da presença nacional portuguesa em Macau e está envolvido na responsabilidade histórica de deixar para o futuro de Macau, um legado técnico e jurídico-administrativo de matriz cultural portuguesa.

Continuamos a pensar que cada vez mais se deve valorar a qualidade do recrutamento ao exterior e menos a quantidade, captando para Macau os técnicos cujo perfil melhor se adequa ao contexto específico do processo de transição.

A experiência do processo de localização em Singapura veio demonstrar que a presença de técnicos «expatriados» é importante no processo de transição e, nalgumas situações específicas, para além deste e que uma alteração brusca das suas condições de trabalho, designadamente psicológicas, pode ter efeitos perversos que importa anular para não haver quebras de continuidade no funcionamento da Administração de Macau¹⁵.

Mas há que ser criterioso no modo como se selecciona e na quantificação dos candidatos a seleccionar.

O continuado pretexto do desconhecimento ou pouco domínio da língua portuguesa dos técnicos locais para se reforçar o número de pedidos de recrutamento no exterior, parece pouco consentâneo com o espírito do período de transição e desajustado da realidade de Macau que dispõe de cerca de 95% de população discente de etnia chinesa.

Temos vindo a defender a ideia de que a edificação do espírito autonomista em Macau tem de passar pela generalização do bilinguismo e designadamente pela consolidação da utilização corrente de língua portuguesa na Administração como estratégia de

¹⁵ Rui Rocha, «As etapas da localização em Singapura», in *Relatório SAEP*, Macau, 1991.

diferença da Região Administrativa Especial de Macau, face aos vizinhos territórios de Hong Kong e Zhuhai.

A Macau interessa, por isso, captar para a aprendizagem ou aperfeiçoamento da língua portuguesa, quer os técnicos chineses que potencialmente serão os substitutos do pessoal recrutado no exterior e do integrável na Administração da República Portuguesa, quer personalidades de matriz cultural chinesa, cujo entendimento sobre o futuro de Macau como projecto autónomo se aproxima, de alguma forma, às teses e interesses culturais de Portugal nesta zona da Ásia.

A preparação de falantes em língua portuguesa tem também uma importância estratégica significativa para a República Popular da China, no âmbito político-diplomático, pela amplitude do espaço económico que os países de língua oficial portuguesa constituem, tanto na América, como na África, como ainda na Europa na perspectiva de Portugal como membro da Comunidade Económica Europeia.

Conhecem-se os esforços já feitos no sentido de generalizar o uso da língua portuguesa junto dos técnicos chineses, através de programas especiais como o PEP. Haverá porventura que promover outras iniciativas afins.

Mas haverá também que saber criar um tempo organizacional e individual de aprendizagem da língua portuguesa para os técnicos chineses que a não dominam.

A Administração de Macau tem de capacitar e enquadrar profissionalmente, em serviço, jovens quadros técnicos locais, cabendo aos técnicos portugueses um papel interventor, cada vez mais importante, na qualidade de assessores e formadores desses quadros.

Por esse facto, entendemos que devem ser exigidos aos dirigentes e técnicos que vêm para Macau determinados requisitos funcionais e psicológicos para melhor e mais facilmente poderem desempenhar as suas funções num ambiente multicultural.

Continuamos também por isso a defender que o processo de recrutamento no exterior deve ser centralizado, utilizando-se métodos e técnicas objectivos de selecção, ainda que, e sempre, com a colaboração dos serviços interessados, por forma a tornar mais credíveis os referidos processos de recrutamento e, em consequência, dignificar e prestigiar a presença dos quadros técnicos portugueses ao serviço da Administração de Macau.

Que exigências devem então constar do perfil para o pessoal a recrutar no exterior?

Em termos de exigências funcionais as seguintes:

Formação académica de nível universitário.

Experiência profissional com um mínimo de 6 a 8 anos.

Bom domínio da língua inglesa falada, lida e escrita.

Em termos de exigências psicológicas as seguintes:

Capacidade de aceitar a diferença cultural: Capacidade de respeitar a diferença, isto é, transmitir, quer verbal, quer não verbalmente, uma visão positiva e um interesse sincero pela cultura do outro.

Capacidade de imparcialidade: Capacidade de ser reservado relativamente à emissão de opinião sobre comportamentos e respostas. Significa que deve evitar julgamentos moralísticos ou carregados de valores da sua própria cultura. A imparcialidade é o energético óptimo que permite disponibilizar para a diferença cultural.

Capacidade de empatia: Capacidade para libertar empatia na sua conduta e esforçar-se por compreender os outros dos seus pontos de vista. A empatia é pôr em acção o esforço para entrar dentro das percepções e dos valores dos outros e reagir conformemente. Esta é talvez a mais difícil e a mais elevada expressão de adaptação intercultural.

Capacidade de interiorização: Capacidade para personalizar o conhecimento e as percepções. Deve saber reconhecer e ter consciência da influência dos seus próprios valores, percepções, opiniões e conhecimentos nas suas interações com os outros. A aprendizagem das relações interculturais torna-se uma parte do eu.

Capacidade de adaptação: Esta capacidade reporta-se à adaptação aos outros. A flexibilidade na compreensão dos outros é uma convergência das capacidades anteriores tornadas operacionais.

Capacidade de comunicação: Capacidade de comunicação transcultural com as partes envolvidas, mantendo o diálogo, interagindo e repartindo, levando os diferentes actores da organização a intervir.

Capacidade de aceitar o risco e suportar a incerteza: Capacidade para tolerar a ambiguidade. A aceitação da diferença cultural, a imparcialidade, a empatia, a adaptabilidade, convergindo e actuando juntas, produzem uma atitude de abertura que sustem julgamentos e abrem para opções e intercomunicações mais profundas entre indivíduos e grupos de diferentes culturas.

Esta última capacidade habilita as partes envolvidas a contender com as diferenças culturais e aceitar um certo grau de frustração.

Apreciar-se-iam assim nos candidatos características de personalidade como: estabilidade emocional, empatia, sociabilidade, variabilidade de humor, automotivação, tolerância à ambiguidade, forte sentido de si, perspicácia, adaptabilidade, resistência à frustração, de entre outras.

Através dos métodos e técnicas de selecção utilizados, e particularmente através de testes de aptidão intercultural, poder-se-ão detectar de entre o conjunto de candidatos aqueles que melhor correspondem ao perfil psicológico do indivíduo ocidental numa situação intercultural e que sucintamente é o seguinte¹⁶:

Estar consciente da sua própria cultura e limitações.

Respeitar a outra cultura, evitar estereótipos, juízos de valor e privilégios.

Ouvir e observar os outros, estabelecer relações empáticas, ser capaz de comunicar e aprender através das (novas) interacções pessoais.

Tolerar a ambiguidade (capacidade de compromisso e compreensão da diferença) e ser flexível.

Abertura de espírito e análise multifactorial da realidade.

Capacidade de «falhar» e reconhecer os erros (autoconhecimento de pontos fortes e pontos fracos).

Capacidade de aprendizagem (adaptar-se aos aspectos culturais diferentes do seu) e de pedir e aceitar ajuda.

Sentido de humor.

8. CONCLUSÃO

A cultura de uma nação ou de um povo é sempre portadora de um sistema de valores próprios e que tem expressão, nomeadamente, em padrões de comportamento específicos.

O contacto do ser humano com sistemas de valores diferentes do seu, cujo entendimento se torna tanto mais difícil quanto mais afastados do seu referente cultural estiverem, gera necessariamente situações de tensão, insegurança, ansiedade e a manifestação mais usual destes sentimentos é a agressividade.

Porém, para se experimentar viver e trabalhar, com estabilidade emocional e motivação profissional, numa sociedade pluricultural, torna-se sumamente necessário superar tais situações e sentimentos.

Haverá, pois, que se tomar consciência que existem, de facto, sistemas de valores e culturas diferentes dos nossos e que é indispensável estudá-los e compreendê-los para melhor se poder comunicar (etimologicamente pôr em comum) e interagir com eles.

É largamente reconhecido que o melhor conhecedor da própria cultura é aquele que tem a oportunidade de entrar em contacto com povos e países diferentes do seu.

Como escreveu o Prof. Dr. José Mattoso: «*Creio que é, justamente o secular contacto dos portugueses com outros povos,*

¹⁶ Luís Fonseca, *Comportamento Psicológico dos Chineses e Abordagens Pedagógicas*, SAEP, Macau, Maio, 1991.

sobretudo não europeus, que mais lhes tem dado ocasião de tomarem consciência da sua própria cultura»¹⁷.

O estreitamento de laços vinculativos de confiança com os nossos semelhantes desconhecidos é sempre mais um passo significativo para um limiar próximo, uma nova era da humanidade — uma humanidade interdependentemente solidária na unidade das origens e na diversidade das culturas.

Macau é uma sociedade plural, em que os valores da cultura são já hoje um património universal singular na história e na cultura do homem.

«(...) Todas as forças positivas deverão ser agrupadas para manter a unidade no pluralismo, esperando-se que no próximo século o mundo possa continuar a ver Macau como uma pérola brilhante no estuário do Rio das Pérolas, mantendo o desenvolvimento em pluralismo, retendo todas as suas características originadas numa herança da amizade luso-chinesa e contribuindo, à sua escala, para o progresso da Humanidade»¹⁸.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, Nancy L., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Belmont, 1986.
- Andres, Tomas e Pilar, *Understanding the Filipino*, New Day Publishers, Quezon City, 1987.
- Autores, vários, «Cultures et Personnalité», *Le Journal des Psychologues*, Paris, 1988.
- Autores, vários, *Managing in Different Cultures*, Universitetsforlaget, Oslo, 1985.
- Autores, vários, *Organizational Culture*, Sage Publications, California, 1985.
- Autores, vários, *The Psychology of the Chinese People*, Oxford University Press, N. Y. 1989.
- Autores, vários, *Understanding the Chinese Mind: the Philosophical Roots*, Oxford University, H. K. 1990.
- Basile, J., *A Formação Cultural dos Quadros e Dirigentes*, Difusão Europeia do Livro, S. Paulo, s.d.
- Eibl-Eibesfeldt, I., *Amor e Ódio*, Livraria Bertrand, Lisboa, 1977.
- Feldman, R., *Social Psychology*, McGraw-Hill, Singapore, 1985.
- Fonseca, Luís, *Comportamento Psicológico dos Chineses e Abordagens Pedagógicas*, SAFP, Macau, Maio, 1991.
- Fonseca, Luís, *O papel das diferenças individuais na aprendizagem do português como segunda língua em Macau: O caso do PEP*, SAFP, Macau, 1990.
- Hamzah-Seudut e outros, *Managing in a Plural Society*, Longman, Kuala Lumpur, 1989.
- Hofstede, G., «Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?», in *Organizational Dynamics*, Summer 1980.

¹⁷ Prof. Dr. José Mattoso, *Ser Português*, UNL, Lisboa, s.d.

¹⁸ Gary Ngai, «Pluralismo social e cultural de Macau: o impacto no período de transição», in *Revista Administração*, n.º 10, Macau, Dezembro de 1990, pág. 723.

- Lau Siu-Kai; Kuai Hsin-Chi, *The Ethos of the Hong Kong Chinese*, The Chinese University Press, H. K., 1988.
- Lévi-Strauss, C., *Raça e História*, Ed. Presença, Lisboa, 1980.
- Liebkind, K., «The Identity of a Minority», *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, vol. 10, n.º 1, 1989.
- Lima, Augusto M. e vários, *Introdução à Antropologia Cultural*, Ed. Presença, Lisboa, 1987.
- Morin, E., *Sociologia*, Publicação Europa-América, Lisboa, s.d.
- Ngai, Gary, «Pluralismo Social e Cultural em Macau: O impacto no período de transição», in *Revista Administração*, n.º 10, Macau, 1990.
- Paiva, G. J., *Introdução à Psicologia Intercultural*. Livraria Pioneira Editora, S. Paulo, 1978.
- Pereira, Orlindo G., *Psicologia de Hoje*, Porto Editora, Porto, 1977.
- Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. Publishers, S. Francisco, 1985.
- Stoner, J.; Freeman R. Edward, *Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 1986.
- Thurley K.; Wirtenius H., *Vers un management multiculturel en Europe*, Les Editions d'Organization, Paris, 1991.