

Representações Sociais E Gestão Intercultural Nas Organizações

Autoria: Janaina Maria Bueno, Maria Ester de Freitas

Resumo

Nas últimas duas décadas elevou-se o número de profissionais transferidos em missões internacionais devido ao aumento da internacionalização das organizações e sua expansão de atuação. Isto demanda atenção por parte dos gestores, da área de Recursos Humanos e dos profissionais envolvidos, pois, a convivência entre indivíduos com culturas diferentes afeta a rotina e a cultura organizacional. Nestas interações, torna-se necessário codificar e entender aquilo que o outro representa, entende e valoriza, em um momento de troca que pode ser muito enriquecedor ou extremamente traumático, dependendo das circunstâncias e da natureza das relações postas em jogo (ADLER, 2002; FREITAS, 2005).

Com este ensaio propõe-se considerar as representações sociais (MOSCOVICI, 2004) e as estratégias e táticas no cotidiano analisadas por Certeau (2007) como um quadro de análise da dinâmica intercultural e seus impactos para as organizações e sujeitos envolvidos. A Teoria das Representações Sociais busca compreender como o conhecimento comum, cotidiano, é gerado e compartilhado entre os sujeitos. Cada atividade, cada interação tem uma representação já sabida e continuamente reinterpretada e estratégias e táticas são pensadas e praticadas como resposta às representações compartilhadas. Tratando-se do ambiente organizacional, é estabelecida uma rotina para executar as atividades, interagir com as pessoas, tomar decisões, trocar informações, buscar a produtividade e o alcance dos resultados esperados. No âmbito internacional, acrescenta-se a necessidade de formar equipes compostas de membros com competências complementares e portadores de culturas nacionais ou regionais diferentes, segundo Delange e Pierre (2004). Neste tipo de ambiente, a gestão intercultural está voltada para a questão do relacionamento com o outro, de um tratamento para o estrangeiro e a necessidade de encontrar os termos de um acordo para produzir junto.

Muitos problemas surgem em um cotidiano intercultural como a definição de forma se executar as atividades de cada cargo, a relação com o tempo e o espaço, os parâmetros que serão utilizados para avaliar o desempenho dos profissionais e assim por diante. Estas questões criam embaraços e conflitos e um clima de desconforto entre as pessoas e nem sempre as áreas de gestão de pessoas estão preparadas para rever seu modo de trabalhar e para todas as demandas do ambiente intercultural. A análise do ambiente intercultural pelas representações sociais possibilita a identificação do contexto, do significado dado para um determinado sujeito, objeto ou situação, como determinados sentidos são materializados, incorporados e naturalizados, quais os significados atribuídos à figura do estrangeiro e comportamentos esperados. A análise das estratégias e táticas adotadas pelos envolvidos pode demonstrar como acontecem as práticas cotidianas, como as oportunidades podem ser aproveitadas e como se forma o espaço de trocas e de reconhecimento das suas próprias identidades e das identidades dos outros.

Introdução

A busca pela expansão dos mercados pelas organizações e o avanço das telecomunicações e da tecnologia de informação são fatores que aproximaram trabalhadores de diferentes nações e contextos culturais, criando ambientes interculturais, ou seja, espaços físicos e virtuais de interação entre indivíduos de diversas culturas. Nestas interações, torna-se necessário codificar e entender aquilo que o outro representa, entende e valoriza, em um momento de troca que pode ser muito enriquecedor ou extremamente traumático, dependendo das circunstâncias e da natureza das relações postas em jogo. Essas interações provocam a reflexão sobre os valores e pressupostos de cada um, daquilo que afeta o seu processo de identificação com o trabalho e com a organização (ADLER, 2002; FREITAS, 2005). Gerenciar o ambiente intercultural é um trabalho complexo que envolve vários aspectos a serem analisados de diferentes perspectivas que podem estar ligadas, por exemplo, à criação de uma cultura global, às estratégias e estilos de gestão que atendam às demandas globais e locais, à carreira internacional dos profissionais e à criação de um ambiente para aprendizagem e inovação.

Com relação à gestão do processo de transferência internacional, as organizações estabelecem atividades e controles que permitem o envio e o acompanhamento dos profissionais em outros países. A finalidade da transferência determina a sua duração e, conseqüentemente, o pacote de benefícios, a remuneração e o impacto na carreira do profissional (ADLER, 2002; DERESKY, 2003; FREITAS, 2005; FINURAS, 2003). A adaptação, porém, depende muito dos participantes – estrangeiros e locais - no processo, pois na medida em que vai se criando uma rotina comum de trabalho e de interação, as relações interpessoais vão sendo construídas e as barreiras culturais e de aprendizagem podem vir a ser quebradas. Ainda são poucos os estudos que analisam a criação deste cotidiano intercultural comum e os resultados para os profissionais e para as organizações (FREITAS, 2005; BUENO, 2010).

Neste ensaio, apresentamos a discussão sobre a utilização de um arcabouço teórico-metodológico que auxilie na compreensão da dinâmica do ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito às interações e relacionamentos interpessoais. Para tanto, foram privilegiadas as contribuições dos Estudos Organizacionais, da Sociologia, Psicologia Social e Gestão intercultural. Com base nesta reflexão são analisadas as contribuições das representações sociais de Moscovici (2004) e das estratégias e táticas no cotidiano de Certeau (2007) e Goffman (2007).

A Mobilidade Internacional E Gestão Intercultural

A mobilidade internacional, no que tange aos aspectos relacionados ao trabalho, é a capacidade aliada à disposição e ao desejo do indivíduo em mudar geograficamente e “interagir com as diferenças com relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal”. O conceito de mobilidade, assim, não se limita a um fenômeno geográfico, mas “a um conjunto complexo de disposições e competências que coloca um indivíduo em interação com um outro, diferente de si, permitindo-lhe vivenciar a alteridade no seu exercício profissional e na sua vida pessoal” (FREITAS, 2009, p. 249). Este tipo de mobilidade de cunho profissional tem sido chamada de expatriação. Porém, devido ao fato de carregar consigo uma série de situações diferentes e por ter uma conotação de alguém sem pátria (ex-patriado), torna-se cada vez mais comum o uso do termo “mobilidade profissional” ou “missão internacional” que aparecem como termos mais neutros (FREITAS,

2005; CERDIN, 2002). Além do que, autores e organizações utilizam o termo expatriação para designar um tipo específico de missão internacional.

A missão internacional, ou international assignment, designa um processo de ida e volta com tempo de duração pré-estabelecido e tem sido largamente utilizado pelos acadêmicos e organizações de maneira geral. Mas há que se cuidar com o que se está querendo realmente dizer, ou seja, a missão internacional pode designar diferentes situações e realidades distintas. Algumas pessoas vão viver por um curto período de tempo (aproximadamente seis meses) enquanto outras ficarão por até cinco anos. Algumas ficarão por um período em outro país, mas voltarão ao seu país de origem, outras irão para uma nova posição em outro país que não o seu de origem. O que difere cada caso é a motivação da transferência, o objetivo a que propõe, quem a determina, a sua duração e situação depois do seu término (CERDIN, 2002; FREITAS, 2009; DASKALAKI, 2008).

É importante frisar que a mobilidade internacional por motivos profissionais não é só um movimento que parte dos indivíduos e que manifesta o desejo de encontrar novas culturas e desafios. Ela é também uma necessidade para as organizações. Como argumenta Freitas (2009), as organizações contemporâneas requerem profissionais móveis e adaptáveis às diferenças culturais e isso é muito mais imposto como exigência de determinados cargos do que um desejo individual realizado. Conquanto haja convergência de interesses, isso nem sempre é a regra. Portanto, as organizações precisam arcar com “os ônus e responsabilidades” desse direcionamento profissional. O que as pesquisas empíricas demonstram é que existem duas realidades distintas que impulsionam a mobilidade internacional. Primeiro, a necessidade de transferir um profissional para trabalhar por um período de dois a cinco anos em um outro país para executar atividades semelhantes a de seu país de origem. Segundo, surge a necessidade de profissionais que sejam transferidos diversas vezes para tornarem-se executivos globais, capazes de administrar os negócios da organização em qualquer situação cultural (EVANS, PUCIK e BARSOUX, 2002). É a diferença que Freitas (2006 e 2009) faz ao intitular o primeiro de “profissional expatriado” e o segundo de “expatriado profissional”.

Adler (2002) argumenta que muitas organizações internacionais selecionam os seus profissionais para uma missão internacional levando em conta as qualidades técnicas e sua boa performance. Mas, como afirma Finuras (2003), é preciso algumas qualidades adicionais para saber gerir as diferenças culturais, ou seja, não basta ter consciência das diferenças, é preciso saber como agir diante delas. Para Freitas (2000), a experiência de viver no estrangeiro cobra do profissional uma abertura de espírito, desejo de novas experiências e a curiosidade quanto ao diferente que demonstram verdadeira capacidade de observação e de leitura de cenários”. A autora também salienta a necessidade de que haja respeito por uma realidade que seja diferente da sua.

Muitas organizações investem em treinamento intercultural, na tentativa não só de preparar os profissionais e seus familiares para a nova realidade, como também almejam desenvolver capacidades para a convivência com costumes e comportamentos diferentes e para a liderança de equipes multiculturais (ADLER, 2002; CERDIN 2002; DERESKY, 2004). Mas, gerenciar da melhor maneira a transição e a criação de uma vida significativa no estrangeiro requer o envolvimento de todos, ou seja, o profissional que aceita a missão no exterior, a empresa e a sua família. A habilidade da família de construir uma vida significativa no exterior é um desafio, pois além da adaptação à nova cultura, é preciso também ajustar-se à estrutura local que pode não oferecer todos os serviços disponíveis no país de origem.

Um ponto pacífico entre os autores sobre as missões internacionais é que o processo como um todo é caro e arriscado (ADLER, 2002; FREITAS, 2005; CERDIN, 2002, TUNG, 1998). Se, por um lado, isto pode desestimular esta prática por parte das organizações e levá-las a procurar alternativas como o uso de tecnologia de telecomunicação ou o contrato local, por outro lado, também pode servir de estímulo à busca de melhorias no processo por parte

das organizações e dos indivíduos envolvidos e seus familiares. Apesar das poucas pesquisas empíricas sobre os resultados da mobilidade internacional para os indivíduos, Freitas (2009) considera que já é possível considerar alguns perigos e efeitos negativos do processo nos níveis: individual, organizacional e social. Para o indivíduo podem surgir problemas relacionados às relações familiares, problemas identitários, isolamento e solidão. Do ponto de vista organizacional, pode haver maior ênfase nas decisões de curto prazo, aumento de conflitos, perda de consistência interna, descompromisso com o local e competição interna agressiva. Na perspectiva social, há o risco de uma ideologia da mobilidade que desconsidere o estável e o duradouro, fuga de cérebros, tensões sociais e culturais e um descolamento cada vez maior entre as empresas (nômades) e a sociedade local.

Apesar dos aspectos desfavoráveis, algumas razões são bastante fortes e justificam o empenho das organizações e dos indivíduos. Para Freitas (2005), a missão internacional deve ser, antes de tudo, uma política organizacional que visa atingir alguns objetivos como: a internacionalização da gestão; o aumento do leque dos conhecimentos de equipes; a formação de lideranças; a elevação do nível de coordenação e controle das subsidiárias; o aumento da diversidade estratégica de seus profissionais para interagir com os mercados globais; o desenvolvimento e incorporação de novas técnicas e processos organizacionais; e fixação de aspectos importantes da cultura organizacional da matriz.

Cerdin (2002) distingue três grupos de razões para a transferência e missão internacional: a necessidade específica por determinados indivíduos; o desenvolvimento dos gerentes; e o desenvolvimento da organização. Segundo o autor, as razões ligadas às necessidades de certos indivíduos estão voltadas a objetivos de curto prazo, para suprir a falta de uma expertise tecnológica e gerencial em algum país e, geralmente, são enviados gerentes de nível sênior para ocupar a posição. No entanto, a mobilidade internacional pode resultar de objetivos estratégicos de longo prazo. Para Black, Gregersen e Mendenhall (1992), Adler (2002), Cerdin (2002) e Evans, Pucik e Barsoux (2002), os objetivos estratégicos mais comuns são: o desenvolvimento de gerentes e o planejamento de carreiras dentro das organizações; a coordenação e controle além fronteiras; o compartilhamento e a troca de informações; e a necessidade de alinhamento e integração entre as estratégias e as práticas entre as unidades.

As razões relacionadas ao desenvolvimento de gestores e o planejamento das carreiras nas organizações surgem pela demanda por profissionais com conhecimentos de múltiplas realidades, capacidade de interagir com pessoas de culturas diferentes, capacidade de entender a estratégia da organização e de transformá-la em políticas e práticas do dia-a-dia, bem como, liderar subordinados de realidades distintas. Nesse sentido, as missões internacionais podem ser um excelente curso intensivo de aprimoramento de habilidades e competências técnicas, mas principalmente de habilidades e competências relacionais e de sensibilidade cultural que podem fazer a diferença na execução das atividades e na criação de espírito de grupo entre diferentes grupos de indivíduos.

Para Cerdin (2002), a missão internacional pode ser usada para aperfeiçoar as habilidades de jovens gerentes o que, por sua vez, pode garantir menos problemas, pois os jovens tendem a ser mais flexíveis e sentem-se menos afetados pelas diferenças culturais, além de não serem casados ou casados sem filhos. A missão internacional pode assegurar não só o desenvolvimento de gerentes, mas funcionar como uma forma sutil e informal de controle da organização.

Razões ligadas ao desenvolvimento da organização para as missões internacionais dizem respeito à coordenação e controle, de um lado, e de outro lado o compartilhamento e troca de informações. Cerdin (2002) comenta que utilizar a transferência de pessoas para garantir controle e coordenação não é um recurso novo, ela foi utilizada desde os exércitos coloniais até as organizações transnacionais de hoje. Garantir o entendimento das estratégias e

políticas e, mais importante, garantir o desempenho nas várias unidades das organizações é uma justificativa para os custos elevados da mobilidade. Enviar para o estrangeiro profissionais que detenham conhecimento técnico, gerencial e alto desempenho pode assegurar que estes indivíduos consigam transmitir aos seus colegas no estrangeiro não só as políticas e normas da organização, mas também ao compartilharem os elementos da cultura organizacional como valores, pressupostos, rituais e comportamentos.

Além do controle e coordenação necessários para a execução simultânea de ações globais e locais, a informação tem um papel de muita relevância para as organizações. Ela exerce uma função estratégica e que pode ser perfeitamente acessada e compartilhada por meios de comunicação e sistemas informatizados. Black, Gregerson e Mendenhall (1992) citam duas vantagens específicas do compartilhamento de informações entre estrangeiros e locais: i) a duração das relações (entre dois e cinco anos) permite o acesso a informações complexas; ii) os laços criados entre profissionais estrangeiros e seus colegas locais levam a troca de informações não só durante o contato direto da missão no exterior, mas depois, também beneficia a rede de informações e conhecimento da organização e pode melhorar sua definição de estratégia e tomada de decisão.

O problema do encontro entre culturas nas organizações é não conseguir criar um vínculo social duradouro entre os indivíduos, não conseguir que haja compartilhamento de informações e crença nos seus valores e, conseqüentemente, não haja harmonia nos comportamentos e atitudes que permitam a execução do trabalho de forma exitosa. Como questiona Pierre (2001), de que maneira é possível fazer com que os indivíduos criem raízes em culturas diferentes e tornem-se mais autônomos, mais qualificados e mais seguros tanto quanto no seu país de origem? Assim, a gestão intercultural surge como “a negociação através de barreiras interculturais, a gestão de equipes multiculturais de trabalho, a formação de futuros expatriados ou ainda a gestão de fusões ou joint-ventures internacionais” de modo eficiente e sem perda para os envolvidos (CHEVRIER, 2000). Para Pierre (2001), a gestão intercultural exprime para as organizações um desejo de ter a capacidade de construir um sistema social que integre a diferença e que garanta o reconhecimento do outro como alguém igual a si mesmo. Dentro das organizações é necessário pensar simultaneamente a racionalidade do “viver coletivamente” e o direcionamento para uma nova ideologia generosa, humanista e “aberta às culturas” e que, se perpetrada sem diálogo e questionamentos, pode tornar-se, na realidade, tirânica.

Autores como Delange e Pierre (2004), Semprini (1999), Boyacigiller e Adler (1991) demonstram que o reconhecimento das diferenças pode ser estruturado em dois modos diferentes: a) no primeiro, o outro é o outro, as sociedades humanas são diferentes. Esta diferença é inevitavelmente interpretada em termos de inferioridade. Um indivíduo avalia o outro a partir da sua cultura, como se essa fosse universal; b) no segundo modo de ver o outro é por meio de um princípio universal que afirma a unidade do gênero humano. Ele coloca que todos os homens têm as mesmas capacidades ou potencialidades intelectuais e morais e que o outro é o outro de si mesmo. O primeiro modo é chamado de etnocentrismo ou paroquialismo e pode gerar uma série de conflitos e mal-entendidos no ambiente organizacional e o segundo modo é também chamado de relativismo cultural e não enxerga as diferenças, pois enfatiza o que é igual ou semelhante.

Preocupado com essa tendência de não enxergarmos ou não nos importarmos com as diferenças é que Pierre (2001) comenta o fato de numerosas organizações esforçarem-se para formar uma base de gestão intercultural, porém, muitas das vezes, estes esforços são voltados para a homogeneização das práticas e comportamentos seguindo uma determinada cartilha de gestão pré-determinada do que seja relevante. Talvez uma das explicações seja que esta temática é relativamente nova no ambiente organizacional, com não mais de duas décadas de

pesquisa estando os termos utilizados em processo de consolidação, alguns com mais aderência que outros.

É alto o potencial para a produtividade superior de equipes culturalmente diversas, pois elas possuem o fôlego de recursos, insights, perspectivas e experiências que facilitam a criação de novas e melhores idéias. O que ocorre é que, lamentavelmente, as equipes culturalmente diversas raramente alcançam todo o seu potencial, em virtude da possibilidade de desconfiança, falta de comunicação, estresse e a falta de coesão. Somente se a diversidade for bem gerenciada é que as equipes multiculturais podem esperar alcançar seu pleno potencial. A coesão é a “habilidade dos membros das equipes agirem como um” e esta habilidade está relacionada com a percepção, a interpretação e a ação em situações em que foi mutuamente acordado qual o melhor caminho (ADLER, 2002, p. 142).

Assim, de acordo com Freitas (2009), o reconhecimento do outro como diferente é um avanço para que haja melhoria da convivência de pessoas, sociedades e organizações, pois favorece o respeito mútuo, a diminuição de estereótipos, de incompreensões e dificuldades de interação. Também aumenta a qualidade das decisões tomadas no ambiente de trabalho, além da tendência à formação de um ambiente cada vez mais qualificado, diverso e menos sujeito a conflitos e exclusão. O resultado da convivência intercultural pode significar um acréscimo de capacidades para lidar com situações diversas e a diminuição de efeitos negativos de determinados traços, como exemplifica Freitas (2005, p. 300) em sua pesquisa com brasileiros em organizações francesas: “os franceses se tornam mais comunicativos, informais, mais abertos e os brasileiros mais programados, menos improvisadores e mais respeitosos em relação ao uso do tempo”. Mas, em um primeiro momento, são as diferenças que prevalecem e o potencial para conflitos é extremamente alto. A convivência intercultural demandará a complementação de saberes e o aperfeiçoamento de competências comunicativas e de negociação, além da habilidade para a coordenação de equipes multiculturais e multidisciplinares. Será preciso, também, compreender e estimular a aprendizagem e a inovação como processos contínuos que emergem da permanente reestruturação organizacional, exigindo cada vez mais flexibilidade e sinergia, argumenta Freitas (2008).

A cultura organizacional também é um elemento importante e de referência para a criação de um ambiente organizacional intercultural que apresente os resultados esperados pela organização e seja propício ao desenvolvimento de competências interculturais que fazem não só este cotidiano rico, como transforma os sujeitos envolvidos. Estas competências culturais dizem respeito à melhoria na leitura do cenário organizacional e de negócios; a deixar de lado alguns preconceitos culturais e forma etnocêntrica de ver o mundo, o trabalho e as pessoas; à condução de ações derivadas de estratégias globais; ao entendimento das capacidades e limitações dos outros e as suas próprias; ao entendimento e aceitação das diferentes formas de perceber as tarefas cotidianas de trabalho. Uma abordagem que pode ser utilizada na gestão intercultural é o reconhecimento e análise das representações sociais criadas e a identificação das estratégias e táticas adotadas pelos envolvidos para interagir no seu cotidiano (BUENO, 2010).

Teoria Das Representações Sociais

A Teoria das Representações Sociais é uma forma de compreender como o conhecimento comum, cotidiano, é gerado e compartilhado entre os sujeitos. Segundo Moscovici (2004), quando analisamos os sujeitos e objetos, a nossa predisposição genética, as imagens e hábitos aprendidos, as recordações preservadas e as categorias culturais juntam-se para fazê-los tais como as vemos. Assim, o conceito de representação social pode ser entendido como sendo a maneira pelo qual o sujeito pensa e interpreta o cotidiano. A

representação social constitui-se de um conjunto de imagens que são processadas em um sistema de referência que permite ao indivíduo interpretar e dar sentido à sua vida, sendo as representações sociais quase tangíveis: elas se cruzam e se cristalizam em um processo contínuo e por meio de palavras, gestos ou de um encontro cotidiano.

Uma definição de representação social amplamente aceita pela comunidade de estudiosos sobre o tema foi formulada por Jodelet (1989, p. 36) que diz que ela é “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, tendo uma visão prática e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”. E a função específica e exclusiva das representações sociais seria a de elaborar os comportamentos e a comunicação entre os indivíduos. E, para Lane (2004, p. 59 e 61), a representação social “caracteriza-se como um comportamento observável e registrável, e como um produto, simultaneamente individual e social”. E nas representações é possível perceber “os valores, a ideologia e as contradições, enfim, aspectos fundamentais para a compreensão do comportamento social”. Spink (2004, p.7-8) declara que as representações são “essencialmente dinâmicas” e elas são fruto de determinações históricas e do aqui e agora. São também construções que têm uma função de orientação, ou seja, são “conhecimentos sociais que situam o indivíduo no mundo e, situando-o, definem sua identidade social - o seu modo de ser particular, produto de seu ser social”. O próprio Moscovici (2004) dá ênfase no aspecto dinâmico das representações sociais e as caracteriza mais como um processo do que um conceito.

Conforme Moscovici (2004) cabe o questionamento sobre se seria a origem da compreensão dos assuntos e das explicações confiantemente emitidas pelas pessoas conhecimento coletivo ou individual? O autor não tem dúvida de que seja uma compreensão alcançada por indivíduos que pensam, porém não pensam sozinhos. É por meio da arte da conversação que compreende extensa e significativa parte de nossa vida cotidiana e que forma a sociedade pensante. Ele aponta dois tipos diferentes de pensamento: os universos consensuais e os universos reificados. Nos universos reificados é que se criam e se movimentam as ciências e o pensamento erudito, com a sua objetividade e rigor tanto lógico quanto metodológico, com a sua abstração teórica, suas divisões, especialidades e hierarquia. Já os universos consensuais são aqueles das atividades intelectuais da interação social no cotidiano. É o espaço da produção das representações sociais. Suas teorias não conhecem limites especializados, seguem outra lógica, nominada como natural e utilizam outros mecanismos de verificação que são menos sensíveis à objetividade e mais atentos aos sentimentos compartilhados de verossimilhança ou plausibilidade (MOSCOVICI, 2004; SÁ, 2004).

O ponto de partida, a matéria-prima para a construção dessas realidades consensuais vem dos universos reificados, por meio das suas representações. Sendo assim, na nossa contemporaneidade, surge um novo tipo de senso comum, novos conhecimentos populares que são conhecimentos de segunda mão e que consistem na apropriação contínua das informações, das imagens, da linguagem que a ciência não para de inventar, afirma Sá (2004). Sobre os universos consensuais, Moscovici (2004) declara que eles existem para que todos se sentam em casa, livres de ameaças ou disputas, ou seja, aquilo que é dito e feito confirma as crenças e interpretações já adquiridas. De acordo com Sá (2004), uma realidade social é gerada somente quando algo novo ou não familiar é incorporado ao universo consensual. A partir desse momento, operam-se os processos que tornam o estranho em familiar, e o que era novo perde sua novidade e assim se torna conhecido e real.

Existe sempre uma tensão entre o familiar e o não familiar no universo consensual: “antes de ver e ouvir a pessoa, nós já a julgamos; nós já a classificamos e criamos uma imagem dela”. Assim, todos os nossos esforços para sabermos mais servem antes de tudo para confirmar a imagem que já formamos a respeito diz Moscovici (2004, p. 58), apesar de esse processo acontecer sob o peso da “tradição, da memória, do passado, não significa que não

esteja criando e acrescentando novos elementos à realidade consensual, que não se esteja produzindo mudanças no sistema de pensamento social”. O resultado desse processo, comprovado por estudos empíricos, conforme relata Sá (2004, p. 30), é muito criativo e inovador no espaço de nossa vida cotidiana.

Para clarificar a natureza das representações Moscovici (2004) argumenta que representar algo não é duplicá-lo, repeti-lo ou reproduzi-lo. Na verdade, é reconstituí-lo, modificar o seu texto, retocá-lo. Tudo aquilo que é não familiar atrai e da mesma forma intriga os indivíduos e as sociedades, assim como causa alarde, temor e obriga que se esclareçam os pressupostos implícitos que são básicos ao consenso. E, justamente, essa exatidão relativa é que causa incômodo e ameaça. E quando a alteridade recai sobre nós na forma de algo que não é exatamente como julgávamos que deveria ser, instintivamente a rejeitamos, porque ela é uma ameaça à ordem estabelecida.

Além da diferenciação dos universos reificados e consensuais, a estrutura da representação é formada por duas faces indissociáveis: a figurativa e a simbólica. Os processos formadores dessa estrutura são a objetivação e a ancoragem. Ancorar é classificar e dar nome a alguma coisa. Quando não somos capazes de interpretar algo, dar valor ou de descrevê-lo, experimentamos uma sensação de resistência, de distanciamento do objeto. É pelo processo de classificação daquilo que não estava classificado é que conseguimos imaginá-lo, representá-lo, darmos algum sentido. Nesse processo, Moscovici (2004, p. 61-62) comenta que “a neutralidade é proibida pela própria lógica do sistema em que cada objeto deve ter um valor positivo ou negativo e assumir seu lugar numa hierarquia claramente graduada”. Dessa forma, dificilmente conhecemos um indivíduo ou que tentamos compreendê-lo e sim, tentamos reconhecê-lo, identificá-lo com uma categoria pré-estabelecida e já conhecida. Quando classificamos alguém, “nós o confinamos a um conjunto de limites linguísticos, espaciais e comportamentais e a certos hábitos. E se nós, então, chegamos ao ponto de deixá-lo saber o que nós fizemos, nós levaremos nossa interferência ao ponto de influenciá-lo”, pois são criadas exigências relacionadas às nossas próprias expectativas. E complementa que se as suas considerações estiveram corretas, “então todos nossos ‘preconceitos’, sejam nacionais, raciais, geracionais ou quaisquer que alguém tenha, somente podem ser superados pela mudança de nossas representações sociais da cultura, da ‘natureza humana’ e assim por diante”.

No entanto, não é possível classificar sem nominar, são duas atividades distintas, mas que se relacionam. Ao tirarmos algo de um “anonimato perturbador para dotá-lo de uma genealogia e incluí-la num complexo de palavras específicas, para localizá-la, de fato, na matriz de identidade da nossa cultura” estamos fazendo uma denominação (MOSCOVICI, 2004, p. 63). A ancoragem e a denominação são imprescindíveis para o pensamento, não é possível ter um sistema geral sem que existam vieses, mas estes vieses expressam uma diferença normal de perspectiva, entre indivíduos ou grupos heterogêneos dentro de uma sociedade. O objetivo principal da classificação e da nomeação é auxiliar na interpretação das características, na compreensão de intenções e dos motivos das pessoas.

A outra face da ancoragem é a objetivação, ela significa a operação imaginante e estruturante por meio da qual se dá uma forma própria ao conhecimento acerca do objeto, de modo a torná-lo concreto, o conceito tangível materializado, é a forma de transformar um conceito em uma imagem. A objetivação é um processo mais atuante do que é a ancoragem e ela une a noção de não familiaridade com a noção de realidade, desta forma tornando-se a essência da realidade. Toda a representação social torna real um determinado nível de realidade e esses níveis existem pela coletividade e nela se esvaem não existindo por si mesmos. A capacidade de materializar uma abstração é uma das características mais misteriosas do nosso pensamento e da nossa fala (MOSCOVICI, 2004).

O processo de objetivar é, então, descobrir a característica icônica de uma idéia. Um exemplo dado pelo autor é o de comparar Deus com a imagem de um pai e assim o que era invisível e desmaterializado torna-se visível em nossas mentes como uma pessoa a quem é possível responder como tal. Porém, nem todas as palavras podem ser ligadas a imagens, tanto porque não existem imagens suficientes e acessíveis, tanto porque as imagens que são lembradas são tabus. Imagens que têm a capacidade de serem representadas foram integradas em um padrão que Moscovici (2004) chamou de “núcleo figurativo”, que é um complexo de imagens que reproduzem um complexo de idéias. E depois que uma determinada sociedade aceita este núcleo figurativo, ficará fácil para os indivíduos falar sobre tudo o que tenha relação com este núcleo. Devido a essa facilidade, as palavras que se referem ao núcleo figurativo são aquelas usadas mais frequentemente e é aí que surgem as fórmulas e clichês que resumem o núcleo figurativo e ele passa a ser usado como uma maneira de compreender os outros e a si mesmo e a tomar decisões em várias situações sociais.

Nosso dia-a-dia é composto de imagens e continuamente estamos acrescentando ou modificando algo, ou mesmo descartando determinadas imagens e adotando outras. Essas imagens passam a incorporar a fala, os sentidos e o ambiente, de forma anônima, sem que observemos ou lembremo-nos de suas origens. E a transformação de representações em realidade é feita de forma diferente em cada cultura, com instrumentos diferentes. Porém, nenhuma cultura possui um instrumento ou forma única, exclusiva (MOSCOVICI, 2004; JODELET, 1989). Essa transformação do não familiar em familiar revela um saber que se caracteriza pela sua praticidade e resultado das interações sociais do cotidiano e que precisa ser apreendido e compreendido em seu contexto sócio-histórico (MOSCOVICI, 2004; SPINK, 2002).

Estratégias E Táticas No Cotidiano

Tudo aquilo que nos cerca, que nos é familiar e com o qual convivemos diariamente faz parte de nosso cotidiano. Certeau (2003) afirma que o cotidiano é aquilo que nos é dado a cada dia, aquilo que nos pressiona todos os dias, ao acordarmos, é algo que nos prende, a partir de nosso interior. No nosso dia-a-dia, desapercivelmente, procuramos agir de acordo com as regras e com os fatos já conhecidos, pois sabemos que seremos compreendidos e poderemos executar uma série de ações sem termos que explicar o porquê e sem termos que perguntar o significado de um determinado gesto de outrem. No ambiente organizacional ocorre a mesma situação. Não é à toa que nos sentimos desconfortáveis em nossos primeiros dias de trabalho. Isso acontece porque ainda não conhecemos todos os significados e não estabelecemos uma rotina, um cotidiano, que nos facilite a execução de tarefas e o relacionamento com os demais membros da organização.

A presença e a circulação de uma representação não mostram o que ela significa para os seus usuários. E é aí que se apresenta a cultura popular, ela se constrói principalmente em artes de fazer algo, em consumos combinatórios e utilitários. Essas práticas evidenciam uma maneira de pensar impressa em uma maneira de agir, “uma arte de combinar indissociável de uma arte de utilizar”, conforme Certeau (2007, p.42). A estatística consegue captar o material dessas práticas e não a sua forma, ela identifica os seus elementos e “não o ‘fraseado’ devido à bricolagem, à inventividade ‘artesanal’, à discursividade que combinam esses elementos, todos recebidos, e de cor indefinida”. A pesquisa estatística só se depara com o homogêneo, reproduzindo o sistema do qual faz parte e não traz à tona as histórias e operações heterogêneas que formam os patchworks do cotidiano, conclui Certeau (2007, p. 46). Muitas das práticas do cotidiano são táticas que demonstram continuidades e permanências. Elas se multiplicam com o esfacelamento das estabilidades, não estando mais circunscritas a uma

comunidade, elas se tornam errantes como imigrantes em um sistema vasto demasiadamente para ser o deles e com malhas apertadas em demasia para impedi-los de fugir.

Com relação à expressividade do sujeito, Goffman (2007) alerta para dois diferentes tipos: o primeiro refere-se à expressão que ele transmite e o segundo a expressão que ele emite. No primeiro tipo está inclusa a simbologia verbal usada para transmitir propositalmente a informação que ele e os outros sabem estar ligada a esses símbolos. O segundo tipo constitui-se de um leque de ações nas quais os outros podem considerar como sintomáticas do indivíduo, deduzindo-se que a ação originou-se por razões diferentes da informação transmitida. O autor alerta para o fato que esta distinção tem apenas validade inicial. Ou seja, o indivíduo pode transmitir informação falsa intencionalmente usando ambos os tipos de comunicação. Quando faz uso do primeiro tipo é o caso de fraude e no segundo é dissimulação. Há muitos veículos disponíveis para a transmissão de informações. A conduta e a aparência fornecem indicações a partir de experiências anteriores com indivíduos parecidos para poder utilizar estereótipos. Outro indicativo sobre o indivíduo é o cenário social, neste caso pode ser entendido por experiência anterior que aponta para o fato de que determinados indivíduos só serão encontrados em determinado tipo de cenário social. O que o indivíduo diz sobre si mesmo e documentos que pode exibir também são fontes de informações que os outros podem confiar. Por outro lado, se já conhecem aquele indivíduo de outras interações no passado, os outros podem confiar nas suposições relativas relacionadas aos traços psicológicos que permanecem ao longo do tempo para auxiliar na predição de comportamentos. Porém, muitos fatos decisivos ultrapassam o tempo e lugar onde se dá a interação, ou estão dissimulados nela. É o caso das crenças e emoções do indivíduo que não podem ser verificadas diretamente, mas sim por meio de confissões ou de uma expressividade involuntária, complementa.

Goffman (2007, p. 19) diz que “na vida cotidiana, há uma clara compreensão de que as primeiras impressões são importantes”. Da mesma forma afirma que nenhuma impressão sobrevive se não forem empregadas práticas defensivas. E, também, que poucas impressões sobreviveriam se não houvesse tato na maneira de recebê-las. Quando um indivíduo está diante de outro, ele desempenha um papel e implicitamente solicita que o outro acredite na impressão gerada por ele. A definição de interação dada pelo autor é a de ser uma influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata. Quando do encontro de um sujeito com outros, o que ocorre é que estes outros buscam informações sobre ele ou relembram as informações já conhecidas. O conjunto de informações a respeito de alguém possibilita que os outros já saibam o que esperar dele e assim saber como melhor agir para com ele para obter as respostas desejadas.

Há muitos veículos disponíveis para a transmissão de informações. A conduta e a aparência fornecem indicações a partir de experiências anteriores com indivíduos parecidos para poder utilizar estereótipos. Outro indicativo sobre o indivíduo é o cenário social, neste caso pode ser entendido por experiência anterior que aponta para o fato de que determinados indivíduos só serão encontrados em determinado tipo de cenário social (GOFFMAN, 2007). O autor também acrescenta que o que o sujeito diz sobre si mesmo e documentos que pode exibir também são fontes de informações que os outros podem confiar. Por outro lado, se já conhecem aquele indivíduo de outras interações no passado, os outros podem confiar nas “suposições relativas” relacionadas aos traços psicológicos que permanecem ao longo do tempo para auxiliar na predição de comportamentos. Porém, muitos fatos decisivos ultrapassam o tempo e lugar onde se dá a interação, ou estão dissimulados nela. É o caso das crenças e emoções do indivíduo que não podem ser verificadas diretamente, mas sim por meio de confissões ou de uma expressividade involuntária, complementa.

Moscovici (2003, p. 40) defende que todas as interações humanas pressupõem representações, as representações caracterizam as interações. Na visão do autor, “as interações

são acontecimentos, estão psicologicamente representadas em cada um dos participantes”. Se esse fato não for levado em consideração “tudo o que sobra são trocas, isto é, ações e reações, que são não específicas e, ainda mais, empobrecidas na troca”. Podemos dizer que a interação é sempre social e é ela quem determina os seus termos e não o inverso. E somos formados pela “pluralidade incoerente (e muitas vezes contraditória) de nossas determinações relacionais”, afirma Certeau (2007, p. 38).

Representações, Estratégias E Táticas No Cotidiano Intercultural

Na vida cotidiana, entram em funcionamento os sentidos, as capacidades intelectuais, as habilidades de manipulação, os sentimentos, as paixões, as idéias e as ideologias dos sujeitos seja junto à família, junto ao trabalho, na vida social, no descanso ou nos momentos de lazer, afirma Heller (2008). Assim, o cotidiano não está fora da história, mas sim no centro do acontecer histórico, ele é a essência da substância social. Por outro lado, os feitos históricos têm efeitos sobre a vida cotidiana, que é, ao mesmo tempo, particular e genérica. Particular porque a assimilação do social é única e genérica porque o traço genérico está contido em todos nós. O trabalho é um exemplo: ele é atividade de todo gênero humano, mas cada um pode ter diferentes motivações e atitudes.

Cada atividade, cada interação tem uma representação já sabida e continuamente reinterpretada. Tratando-se do ambiente organizacional, o conhecido diz respeito à rotina estabelecida para executar as atividades, interagir com as pessoas, tomar decisões, trocar informações além de buscar a produtividade e o alcance dos resultados esperados. E como a construção de significado se dá em diferentes culturas é o que tem levado os gestores e pesquisadores a analisar o cotidiano intercultural. De acordo com Freitas (2002, p. 99), a cultura de uma organização multinacional amplia a idéia de território, vinculando-o não à unidade onde o indivíduo trabalha, mas à organização total, potente e onipresente espalhada pelos quatro cantos do planeta. Ela apresenta o mundo como a casa, o lugar dos pares e iguais, sem separações ou fronteiras. Em outras palavras, “não existem diferenças de nenhuma natureza quando se é um dos membros da família, pois o mundo não varia muito quando se é capaz de compreender tudo pela família”. Segundo a autora, uma cultura organizacional internacional é algo que parece cada vez mais possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes organizações cada vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso. Nesse sentido, pode-se dizer que elas mais se parecem do que diferem. Do ponto de vista das culturas nacionais também, independentemente das diferenças, sempre haverá pontos comuns, senão não haveria vantagem em explorar novos territórios. Justamente, a virtude e a dificuldade na estratégia de internacionalização de uma organização estão em conseguir identificar, criar significado, representar o que são as diferenças e semelhanças, afirmam Finuras (2003) e Pierre (2001).

E para executar as diversas atividades no âmbito de uma organização multinacional, são necessárias equipes compostas de membros com competências complementares e portadores de culturas nacionais ou regionais diferentes, segundo Delange e Pierre (2004). No âmago de toda a tentativa de gestão intercultural está a questão de um relacionamento com o outro, de um tratamento para o estrangeiro e a necessidade de encontrar os termos de um acordo para produzir junto. Apesar da circulação de bens e pessoas ter se tornado fácil graças ao desenvolvimento tecnológico e a constituição de uma economia mundial, ainda persistem as barreiras, a despeito do fluxo de pessoas que aumenta. Sendo assim, podemos dizer que dentro de um determinado contexto cultural, seja ele de âmbito local, regional ou nacional, as representações criadas pelos indivíduos para interpretar a realidade organizacional precisam

ser repensadas e recriadas a partir do momento em que outros indivíduos, portadores de outra cultura, passam a conviver e a interagir com estes indivíduos.

Ao pesquisar o ambiente organizacional sob a ótica intercultural, não é a cultura que é descoberta e sim as sociedades que formam a cultura, ou seja, “os conjuntos organizados e hierarquizados onde as noções de diferença e de alteridade têm um sentido” diz Augé (1999, p. 20). Para entender o sentido que os indivíduos em coletividade dão à sua existência é preciso entender as relações simbolizadas e efetivas entre os indivíduos pertencentes a uma coletividade particular. Na Teoria das Representações Sociais, parte-se do pressuposto que ninguém está livre dos efeitos de condicionamentos anteriores que são transmitidos pela linguagem ou cultura. Moscovici (2004, p. 35) afirma que “nós vemos apenas o que as convenções subjacentes nos permitem ver e nós permanecemos inconscientes destas convenções”. É possível fazer um esforço para tomar consciência daquilo que convencionamos nossos pensamentos e comportamentos. O estudo das representações pode auxiliar nisso, porém, é justo afirmar que nunca haverá libertação total das convenções só porque nos tomamos conscientes de algumas delas. Muitas vezes, não nos falta informação sobre uma determinada cultura ou pessoa, e por isso não enxergamos as diferenças ou não as valorizamos. O que acontece é uma fragmentação da realidade, uma classificação das pessoas e objetos que os torna visíveis ou invisíveis dependendo das representações sociais que carregamos.

Em situações do cotidiano intercultural, Adler (2002) diz que os indivíduos devem assumir a diferença até que a similaridade seja provada. Eles devem reconhecer que todos os comportamentos fazem sentido através dos olhos da pessoa que está tendo um determinado comportamento e que a lógica e a racionalidade são culturalmente relativas. Este seria o primeiro passo para começar a conhecer e entender o outro. Por outro lado, tomar o diferente como verdade não é algo fácil, principalmente quando falamos de rotina, de tarefas que precisam ser executadas, de um determinado nível de desempenho alcançado. Nesse sentido, fazer uma análise das representações sociais do trabalho que os indivíduos têm pode ser um caminho para o entendimento e o compartilhamento de significados comuns, pois de acordo com Spink (2004), as representações sociais são construções que ajudam na orientação e no direcionamento de comportamentos.

É preciso compreender que a cultura é o começo de uma história, de uma série de histórias cujas dimensões autorreferenciais podem ser reveladas somente através dos olhos e do ponto de vista do outro. Então, a construção de um ambiente intercultural passa pelo entendimento de que a interação entre culturas diferentes é um jogo de pontos de vista, de perspectivas, de linhas, de histórias que no final tecem uma teia de significados, de acordo com (Delange e Pierre (2004)). Conforme Moscovici (2004, p. 76), cada cultura possui suas próprias ferramentas para fazer com que representações tornem-se realidade. Porém, nenhuma cultura tem um instrumento exclusivo. Geralmente, é feita a objetivação de tudo o que é encontrado: “nós personificamos, indiscriminadamente, sentimentos, classes sociais, os grandes poderes, e quando nós escrevemos, nós personificamos a cultura, pois é a própria linguagem que nos possibilita fazer isso”. E mais, os nomes que criamos e damos a substâncias ou fenômenos tornam-se esta substância ou este fenômeno em um processo contínuo que nunca paramos de fazer.

Para Moscovici (2004, p. 59), a compreensão de uma atitude, comportamento ou situação que não tinha sentido, não era familiar, atua como confirmação de si próprio e reconforta, “restabelece um sentido de continuidade no grupo ou no indivíduo ameaçado com descontinuidade ou falta de sentido”. Nessa ação de criação e recriação de representações que deem sentido ao contexto intercultural, tanto por parte da organização quanto por parte dos indivíduos envolvidos há uma busca por capital simbólico que significa a obtenção de reconhecimento, inserção, credibilidade, de se pertencer ao grupo e controlar as relações

sociais na organização, conforme Bourdieu (2000). Essa necessidade leva os sujeitos à mudança de seus modos de pensar e agir, alterando modelos mentais e valores antes suficientes e adequados para lidar com o ambiente de trabalho. Ou, de acordo com Certeau (2007), esta necessidade leva os sujeitos a lançar mão de táticas que são respostas às representações compartilhadas e às estratégias criadas pelas organizações. Assim, dentro da dinâmica de criação e recriação de representações sociais, estabelecimento de estratégias, através de políticas e práticas organizacionais, e das táticas empregadas pelos profissionais envolvidos é construído um ambiente intercultural mais propício ao desenvolvimento e à aprendizagem ou à estranheza e conflitos.

Um exemplo de prática é o treinamento que, geralmente, a área de Recursos Humanos oferece para os estrangeiros e locais. A forma como esse tipo de treinamento é desenvolvido e operacionalizado demonstra o que é importante para a organização ou qual o grau de envolvimento e suporte que ela está preparada para dar aos seus profissionais no processo de adaptação e integração. Outras práticas que podem ser citadas são os rituais de integração, de reconhecimento ou de passagem. A atividade ritual tem por objetivo principal estabelecer, reproduzir ou renovar as identidades individuais e coletivas e é afetada por um jogo duplo entre o indivíduo e a coletividade e entre a oposição e a complementaridade do si mesmo e do outro. Como afirma Goffman (2007), a vida cotidiana é um palco permanente da ritualização dos indivíduos que vivem em sociedade. Os rituais de interação mobilizam um conjunto de obrigações, expectativas e representações que preservam a face de cada um ou restituem-na quando perdida, de acordo com Chanlat (1999).

Muitos problemas surgem em um cotidiano intercultural como a definição de forma se executar as atividades de cada cargo, a relação com o tempo e o espaço, os parâmetros serão utilizados para avaliar o desempenho dos profissionais, quem deve avaliar o desempenho de quem. Estas questões criam embaraços e conflitos e criam um clima de desconforto entre as pessoas, como apontam Bueno et al (2008). Nem sempre as áreas de gestão de pessoas das subsidiárias estão preparadas para rever seu modo de trabalhar e nem sempre estão preparadas para todas as demandas do ambiente intercultural. A organização pode ser multinacional, mas o pensamento é local, voltado para a sociedade que está no entorno. Outro aspecto relevante apontado por Finuras (2003, p. 150) é que as pressões e constrangimentos gerados pelo ambiente externo à organização são determinantes na adaptação da organização como um todo e de cada um dos seus profissionais provenientes de outras culturas: “o sistema político, legal e social, a disponibilidade ou escassez de recursos e tecnologia” podem influenciar na forma como as atividades serão desenvolvidas, no tipo de relacionamentos que serão criados e nas perspectivas de resultados.

É aí que o estudo das representações sociais e das estratégias e táticas empregadas pelas organizações e por seus profissionais pode auxiliar no entendimento dos significados que os sujeitos dão para cada momento da sua experiência intercultural, às situações apresentadas no ambiente organizacional e como podem ser resolvidos os problemas enfrentados. Para Moscovici (2004, p. 79), a teoria das representações sociais “parte da diversidade dos indivíduos, atitudes e fenômenos, em toda a sua estranheza e imprevisibilidade”. E a partir dessa diversidade, seu principal objetivo é “descobrir como os indivíduos e grupos podem construir um mundo estável, previsível”. A partir das representações sociais observadas é possível analisar as estratégias adotadas pelas organizações para o delineamento de um cotidiano intercultural, e as táticas utilizadas pelos profissionais, estrangeiros e locais, de adaptação e integração ao ambiente organizacional.

A observação ‘in loco’ do ambiente organizacional, com suas atividades e interações cotidianas, pode proporcionar um entendimento mais apurado da dinâmica de trabalho, assim como, a observação das expressões corporais e faciais, gestos, entonação de voz e silêncios são fontes complementares para entender ‘as entrelinhas’ do discurso com suas afirmações e

contradições. E dessa forma analisar o conjunto das informações transmitidas (de forma proposital) e emitidas (inconscientemente) que compõem a expressividade dos sujeitos como afirma Goffman (2007).

Possamai e Guareschi (2007, p. 234) comentam que, para identificar as representações sociais, o que passa a ser considerado é cada resposta individual “enquanto manifestações e tendências do grupo ao qual ele pertence e participa e não enquanto indivíduo isoladamente”. É a análise do sujeito no campo social e é aí que se torna possível “estudar como é que se produzem os saberes sociais, as Representações Sociais”. É preciso observar, conversar, interagir com o grupo ou a equipe multicultural para que venham à tona as principais representações criadas ou recriadas. Da mesma forma, a observação e o diálogo como os envolvidos em um ambiente intercultural trazem à tona as políticas que direcionam a dinâmica das atividades e, em parte, as relações entre os profissionais. Também permitem identificar as diferentes ações e reações de cada um frente às representações compartilhadas e das políticas organizacionais propostas.

Conclusão

As missões internacionais ajudam muito no processo de capacitação intercultural dos profissionais. Isto ocorre não somente com aqueles que aceitam o desafio de viver no estrangeiro para trabalhar em outra unidade da sua organização, mas também com aqueles que recebem estes profissionais estrangeiros. Pois, a convivência intercultural é uma via de duas mãos e é preciso vontade e cooperação tanto dos estrangeiros quanto dos locais. A experiência intercultural proporciona a descoberta de outros mundos, de outras formas de ver as coisas, de outros estilos de convivência, outros ritmos temporais, diferentes espaços e sentidos.

Essa experiência, no ambiente organizacional, é um momento enriquecedor para os profissionais e para as organizações, pois as diferentes formas de ver e resolver os problemas, a capacidade de gerar e transmitir conhecimentos e a ampliação de visões de mundo são alguns dos ganhos esperados. Porém, os processos de adaptação e integração precisam ser acompanhados e analisados para que se compreendam quais são e onde estão as maiores dificuldades, os erros e acertos, bem como quando é o momento de se repensar e redirecionar as políticas e práticas da organização e o comportamento dos sujeitos envolvidos.

Compreender a interação intercultural e a construção que se dá a partir dessa interação tem sido objeto de desejo de muitas organizações multinacionais, principalmente daqueles gestores de equipes multiculturais. Aproveitar o que esta experiência pode proporcionar na forma de compartilhamento de conhecimentos, novas perspectivas de pensamentos e maior rapidez na adaptação de profissionais estrangeiros e locais parecem ser interesse comum entre a comunidade acadêmica, os gestores organizacionais e os próprios profissionais que passam por este tipo de experiência.

O grande desafio tem sido a forma de se atingir estes objetivos. Neste artigo foram apresentados conceitos e usos da Teoria das Representações Sociais de Moscovici (2004) e as estratégias e táticas no cotidiano de Certeau (2007) como um quadro de referência teórico-metodológico possível para a análise e interpretação dos saberes comuns criados no ambiente organizacional a partir da transformação do não familiar em familiar. A rotina de trabalho, neste tipo de ambiente, é marcada por um processo de estranhamento, identificação, reconhecimento e adaptação que, apesar da situação específica, pode ser estudada a partir da análise e reflexão sobre a dinâmica da ancoragem e objetivação que os envolvidos constantemente fazem até que o desconhecido passe a ser compreendido.

Ao estudar a ancoragem é possível identificar qual o contexto e o significado dado para um determinado sujeito, objeto ou situação. Também quais são as classificações feitas

pelos indivíduos sobre os outros e assim por diante. Da mesma forma, por meio da análise da objetivação pode ser possível apreender como determinados sentidos são materializados, naturalizados. Por exemplo, qual é a representação criada por uma determinada equipe multicultural para a figura do estrangeiro, quais os sentidos e os significados atribuídos, quais os comportamentos esperados desse sujeito e quais os comportamentos desempenhados diante dele.

A análise das estratégias e táticas adotadas pelos envolvidos como resposta ao ambiente e às representações criadas também pode demonstrar como acontecem as práticas cotidianas, como as oportunidades podem ser aproveitadas e como se forma o espaço de trocas e de reconhecimento das suas próprias identidades e das identidades dos outros.

É possível trazer à tona quais são os principais temas de um ambiente intercultural específico e quais são as representações criadas. A partir dessa identificação, os gestores de Recursos Humanos, os gestores de equipes multiculturais e os próprios envolvidos podem compreender melhor seus mapas de representação e assim encontrar as possíveis soluções para os problemas enfrentados.

As representações sociais identificadas estão imbricadas e formam uma rede interconectada junto com as estratégias e táticas adotadas pelos profissionais envolvidos que reforçam e ressignificam estas representações o tempo todo, criando uma dinâmica que sustenta a relação entre profissionais locais e estrangeiros. Ela pode fornecer a base para a familiarização das ações e interações e explica, pelo menos em parte, como é o processo de construção de um cotidiano comum para profissionais estrangeiros e locais em ambientes interculturais de organizações multinacionais.

Referências

- ADLER, N. *International dimensions of organizational behavior*. 4 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.
- AUGÉ, M. *O sentido dos outros: atualidade da antropologia*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B., MENDENHALL, M.E. *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.
- BOYACIGILLER, N.; ADLER, N.. The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review*, v. 16, p. 262-290, 1991.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; DEL CORSO, J. M. The Intercultural Context and Human Resource Management: a Case of Multinational Companies in Curitiba. IN: 2nd LAEMOS – Latin American European Meeting in Organizational Studies, Rio de Janeiro, *Anais...*, 2008.
- BUENO, J. M. Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural. São Paulo, 2010, 300 f. *Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*.
- CERDIN, J. L. *L'expatriation*. 10 ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.
- CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano*. 1 – Artes de fazer. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol 1. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHEVRIER, S. *Le management des équipes interculturelles*. Paris: PUF, 2000.
- DELANGE, N.; PIERRE, P. Pratiques de médiation et traitement d'étranger dans l'entreprise multiculturelle. *Revista Esprit critique*, 2004.

- DERESKY, H. *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.
- EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.L. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- FINURAS, P. *Gestão Intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- FREITAS, M. E. de. Executivos Brasileiros Expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. *Tese de Pós-Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas*. São Paulo, 2005.
- FREITAS, M. E. de. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. *Revista Organizações & Sociedade*. Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr-jun de 2008.
- FREITAS, M. E. de. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico ou Sejamos Nômades. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v.16 - n.49, p. 247-264 - Abril/Junho - 2009.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. 14ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- HELLER, A. *O cotidiano e a história*. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- JODELET, D. *Représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France, 1989.
- LANE, S. T. M. Usos e abusos do conceito de representação social. IN: Spink, M.J. (Org) *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- PIERRE, P. Elements Pour Une Reflexion Critique Sur Le Management Interculturel. *Revue Sociologies pratiques*, n. 5, Dezembro, 2001.
- POSSAMAI, H.; GUARESCHI, P. A. Minha culpa, meu destino: representações sociais do acidente de trabalho. IN: VERONESE, M. V.; GUARESCHI, P. A.(Orgs.) *Psicologia do cotidiano: representações sociais em ação*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- SÁ, C. P. de. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. IN: Spink, M. J. (Org). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- SEMPRINI, A. *Multiculturalismo*. Bauru: EDUSC, 1999.
- SPINK, M. J. P. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das Representações Sociais. IN: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S.(Orgs.) *Textos em Representações Sociais*. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SPINK, M. J. P. O estudo empírico das representações sociais. IN: Spink, M.J. (Org) *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- TUNG, R.L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, v. 33, p.125-144, 1998.