

***Culture Free* a Valores Específicos: A Importância do Contexto Cultural na Gestão Internacional**

Gustavo de Oliveira Almeida
EBAPE - Escola Brasileira de Administração
Pública e de Empresas
FGV- Fundação Getúlio Vargas
goalmeida@gmail.com

Deborah Moraes Zouain
EBAPE - Escola Brasileira de Administração
Pública e de Empresas
FGV- Fundação Getúlio Vargas
Deborah.Zouain@fgv.br

RESUMO

Os modelos de administração evoluíram desde os modelos de administração clássica até os modelos atuais, sendo aperfeiçoados com componentes psicológicos, sociais e culturais. No entanto, atualmente muitas teorias administrativas ainda são aplicadas sem a devida consideração do contexto cultural. O principal objetivo deste trabalho é discutir sobre as problemáticas e limitações decorrentes da utilização de escalas e teorias acadêmicas sem a completa consideração das diferenças existentes entre a cultura que a produziu e a cultura que será estudada. Considerando ainda a grande preponderância de produção norte-americana e de outras culturas influenciadas por esta, deve-se considerar a aplicabilidade e também as limitações ao conduzir pesquisas que utilizam constructos criados naquele contexto. São discutidas possíveis soluções e próximos passos para as pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Gestão Internacional, cultura nacional, cultura, estudos comparativos

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, materiais e ativos financeiros pode ser encontrada desde os tempos mais remotos da humanidade. A própria unidade familiar necessita de certa divisão do trabalho, o que envolve necessariamente a gestão de recursos financeiros, materiais e humanos. Classicamente considera-se que o estudo da gestão se inicia de forma estruturada a partir dos trabalhos de Taylor, e posteriormente Fayol, com os estudos de movimento e de funções do administrador. (MORGAN, 1989)

Estas teorias criadas no contexto industrial foram absorvidas com relativa rapidez em outros setores e países, com contextos completamente diferentes. As técnicas e procedimentos elaborados eram aplicados como a melhor maneira de executar e organizar as empresas, buscando sempre a eficiência e eficácia das organizações, utilizando para isto um modelo padrão do empregado, que então parecia totalmente mapeado em relação a suas motivações, expectativas e padrões de comportamento.

No entanto este modelo conhecido como administração clássica recebeu após sua criação algumas críticas mais pela maneira que concebia o ser humano e as organizações, o que criou uma série de escolas de pensamento administrativo, que buscavam diminuir o reducionismo do homo *economicus*, aplicando metáforas e considerando variáveis sociais, psicológicas, e o ambiente externo das organizações, tais como as abordagens de sistemas abertos, humanista, behaviorista, psicologia organizacional, etc. (MORGAN, 1989).

Embora estas novas concepções dos indivíduos produzissem “modelos” mais sofisticados, com necessidades e perfis mais humanos, incluindo variáveis psicológicas e sociais, eram somente estudados em um contexto norte-americano ou ocidental, considerando que estas “melhorias” seriam completamente exportáveis e utilizáveis de uma forma geral em qualquer contexto cultural.

Vernon (1964 apud MARTINEZ e TOYNE, 2000) foi um dos primeiros acadêmicos norte-americanos a testar o poder explicativo de teorias a nível organizacional em outros contextos culturais, legais e políticos, para identificar quais fatores ambientais teriam influência na gestão de uma organização quando esta atravessa barreiras de seu país, e para comparar um ou mais países. Esta primeira abordagem é conhecida como primeiro paradigma de Gestão Internacional (GI), segundo (MARTINEZ & TOYNE, 2000). O segundo paradigma, também apresentado por Vernon (1964, apud MARTINEZ & TOYNE, 2000) foca nos desafios em operar empresas em dois ou mais contextos culturais distintos, ou seja, entender e explicar como as organizações são administradas em diferentes países, buscando entender as limitações e aplicações de práticas em cada um dos contextos.

Contudo, não foi antes de Hofstede, no clássico artigo *Culture Consequences* de 1980 que se considerou e se explicitou a importância da dimensão cultural nas teorias de gestão e se questionou de forma mais direta o papel universalista da gestão norte-americana como geradora de teorias *culture free* (HOFSTEDE, 1980).

Logo após a pesquisa inicial de Hofstede vários autores buscaram chamar atenção para os problemas em desconsiderar valores culturais que nações, grupos e mesmo empresas apresentam, sejam em termos de ímpeto, coletividade e várias outras dimensões.

Mas ainda hoje a grande parte das teorias tem sido gerada sem reconhecer estas diferenças, principalmente nos setores *mainstream* baseados nos moldes norte-americanos, fundamentados em métodos e teorias desta origem. (JACK *et al*, 2008; WESTWOOD & JACK, 2000).

Um dos principais papéis e atribuições da gestão internacional é justamente entender de que forma teoria e prática da gestão podem ser aplicadas em contextos mais amplos, guardando devidamente as proporções e especificidades das diversas culturas (CONTRACTOR, 2000; MARTINEZ & TOYNE, 2000). No entanto esta verdadeira internacionalização da pesquisa e da geração de teoria não tem sido alcançada, pois os métodos, localização dos autores e da publicação mantêm um forte viés de concentração, que pode ser entendido como um verdadeiro processo de dominação (WESTWOOD & JACK, 2007).

Os Estados Unidos e os países nos quais suas pesquisas, métodos e interesses estão sob a influência norte-americana dominam a produção acadêmica em praticamente todas as áreas da administração, e em Gestão Internacional isto não é diferente, com uma grande concentração nestes países, que pode ser facilmente verificada.

O aplicativo Web AuthorMapper (www.authormapper.com) foi utilizado para localizar as publicações relacionadas a gestão internacional. Este aplicativo consulta os periódicos Springer, que têm catalogados aproximadamente 150 anos de artigos de mais de 1900 periódicos, nas áreas de ciências biológicas, medicina, engenharia, matemática, negócios, sendo desta forma um valioso instrumento para visualizar tendências na produção científica mundial.

Através de uma consulta realizada em 15 de agosto de 2009 foram utilizadas como palavras chave as expressões: gestão internacional e negócios internacionais (no inglês: *International Management* e *International Business*), o que mostrou dois fatos já esperados: O recente aumento na produção acadêmica nos últimos anos na área e uma grande concentração da origem dos autores das publicações, conforme podemos verificar na tabela 1:

Tabela 1: Produção Acadêmica Mundial em GI e NI



Fica bastante claro, na tabela 1, o papel dominante da produção acadêmica norte-americana que nestas bases perfaz 45 % dos artigos de GI e 42 % dos artigos de NI. Se contabilizarmos as participações do Reino Unido, Canadá, Austrália e outros países com influência norte-americana, estes números são ainda maiores, indicando uma pequena participação realmente internacional nas pesquisas (WESTWOOD & JACK, 2007).

A abordagem pós-colonial trata e busca uma nova avaliação da área e do conhecimento e questiona principalmente a generalização de teorias, achados e métodos. Ainda segundo Westwood e Jack (2007) esta concentração não é somente geográfica, mas também política, intelectual e institucional, servindo apenas a um conjunto limitado de sujeitos, métodos e interesses.

Mesmo quando os países periféricos são participantes em tais pesquisas, eles o fazem como “cobaias” de teorias, onde os interesses não são o do sujeito pesquisado, mas somente da

parte pesquisadora, dominante, que procura evidenciar as particularidades e estranhezas que os outros países apresentam em relação a cultura ocidental (WESTWOOD & JACK, 2007).

2. DEFINIÇÕES DE CULTURA

Uma das primeiras definições de cultura formuladas pertencem à Tylor e estão presentes em *Primitive Culture* de 1871. Neste trabalho Tylor buscou demonstrar que a cultura pode ser objeto de estudos sistemáticos, pois seria um fenômeno natural que possui causas e regularidades, permitindo um estudo objetivo e uma análise que poderiam formular leis sobre o processo cultural e a evolução (HILAL, 2001).

Existem alguns fatores, práticas e valores que existem em todas as civilizações, mas que variam na forma que são percebidos ou valorizados nos mais diversos povos, MUDOCK (1945 apud HILAL, 2001) compilou uma lista de tópicos que poderiam servir como denominador comum entre povos tão diferentes. Encontrou fatores como classificação por faixa etária, adornos corporais, divisão de trabalho, educação, fé, folclore, ritos, jogos, linguagem, leis, política populacional, direitos de propriedade entre vários outros fatores.

Tal lista embora não exaustiva, ajuda a entender as diferentes culturas e mesmo fazer comparações através do estudo de como cada cultura trata em particular cada um dos fatores que se diferenciam entre os povos e podem ser razoavelmente comparados. O modo que cada cultura trata com estes itens, mostra na verdade um julgamento de valor, que expressa os valores básicos e as crenças.

Dado a grande subjetividade e uma virtual infinidade de itens que poderiam ser comparados, existem realmente poucos modelos de frameworks para entender e definir de melhor maneira cultura. Alguns trabalhos têm sido desenvolvidos e definindo modelos que buscam através de algumas dimensões quantitativas mensurar culturas e também compará-las. O número de frameworks para entender culturas nacionais ainda se mantém relativamente pequeno devido principalmente a dificuldade em realizar estudos com escala suficiente para analisar e comparar culturas de diversos países. Hilal (2001) aponta os estudos de: Hofstede (1980;1984) realizado em 40 países na primeira pesquisa e 50 na segunda, Trompenaars (1993) coletou dados em 50 países, Maznevski (1994) realizou pesquisa em 10 países e Schwartz (1994) têm uma base de dados de 38 países.

Cultura é definida por Hofstede (1991) como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros, sendo assim verdadeiro composto de muitos elementos que podem ser classificados em quatro categorias básicas, que são os valores básicos, os símbolos, rituais e heróis. Os valores servem basicamente como instrumentos para racionalizarmos as nossas decisões, constituindo o nível mais profundo dos valores subjacentes, que determina o significado de suas práticas, os valores são baseados fortemente nas crenças e a “programação” mental dos indivíduos, sendo adquiridos em processos de socialização, tal como educação infantil, escola e em certo ponto, no local de trabalho. Os valores em si não são observáveis, mas sim os comportamentos que eles suportam e conferem legitimidade.

As próprias leis de países são feitas baseadas em valores e outras práticas culturais aceitas, sendo, portanto uma forma de explicitar os valores esperados de comportamento e conduta (TROMPENAARS, 1993).

Esta abordagem de cultura considera que tais categorias estejam presentes e construídas no coletivo e não em nível individual, sendo desta forma algo diferente da personalidade ou individualidade de cada sujeito. Ou seja, a cultura não é a combinação do cidadão médio ou uma personalidade modal, mas sim um conjunto de reações prováveis de pessoas que compartilham uma mesma programação mental. Por isso está associada a determinados comportamentos e atitudes que sejam observados estatisticamente com maior frequência na mesma sociedade (HOFSTEDE, 1991).

No notório estudo realizado na IBM na década de 70, Hofstede (1980) encontrou quatro dimensões para as culturas nacionais – distância hierárquica, individualismo-coletivismo, masculinidade-feminilidade e controle da incerteza, estas dimensões permitiam classificar os países em diferentes posições relativas, e a combinação dos valores de cada país em relação a cada uma destas dimensões permitem entender melhor a cultura em estudo.

Neste estudo entre empregados da IBM com postos de trabalho idênticos e em diferentes países, permitiu-nos atribuir a cada país um índice relativo ao seu nível de distância hierárquica. Esta dimensão reflete basicamente o leque de respostas recolhidas em vários países, à questão fundamental sobre a forma de gerir as desigualdades entre os homens (HOFSTEDE, 2001).

Um dos grupos de questões era composto por perguntas que se relacionavam com o poder e a (des) igualdade; das perguntas desse grupo, o pesquisador escolheu as três que estavam mais fortemente relacionadas. As três questões utilizadas para determinar o IDH são relacionadas a maneira pela qual indivíduo percebe o seu local de trabalho e como gostariam que fosse idealmente, as perguntas (1) (receio dos empregados) e (2) (chefia automática ou paternalista) tratam da maneira que os pesquisados percebem o seu ambiente de trabalho quotidiano, enquanto a questão (3) pede para expressarem a sua preferência em face de um ambiente de trabalho ideal.

Sendo assim, os índices de distância hierárquica indicam as relações de dependência num determinado país. Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada: trata-se mais de uma interdependência entre chefe e subordinado, tendo uma preferência por um estilo consultivo de gestão. A distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena e os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com bastante facilidade (HOFSTEDE, 1991).

Os resultados médios de amostragens de empregados da IBM para cada país, relativamente a essas três questões, permitiram calcular um índice de distância hierárquica (IDH) para esse país. Os países latinos europeus (como a França, Espanha, Portugal, etc.) e os da América Latina, Ásia e África, têm um índice de distância hierárquica elevado. Os Estados Unidos, Grã-Bretanha e seus antigos domínios, assim como a parte não latina da Europa têm um índice menor.

A distância hierárquica pode, assim, ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder (HOFSTEDE, 1991).

A forma que cada sociedade trata e entende que devem ser os laços entre o indivíduo e o restante da sociedade, pode ser representados pela dimensão individualismo e coletivismo, sendo

estes pólos opostos, onde nas sociedades em quais os laços entre os indivíduos são pouco fortes, e cada um deve cuidar de si mesmo e somente de sua família mais próxima é chamada de sociedade individualista. Já em uma sociedade onde as pessoas são mais integradas em grupos fortes e altamente coesos e têm uma relação de proteção e lealdade são conhecidas como coletivistas (HOFSTEDE, 1991).

Para as sociedades individualistas a relação empregado-empregador tende a ser baseada no conceito de homo *economicus*, onde a relação de trabalho deve ser benéfica para ambos os lados; também a tarefa precede as relações entre os indivíduos na organização, onde é aceitável e valorizado que as pessoas digam o que pensam, mesmo que tal ato implique em alguma desarmonia no grupo. O processo de recrutamento deve ser baseado em questões e critérios objetivos e impessoais, válido para todos. A utilização de ajudas informais para recrutamento de amigos ou conhecidos é reprovada socialmente.

As sociedades coletivistas tendem a apresentar uma relação mais forte também replicada ao local de trabalho, onde a relação prevalece a tarefa, o recrutamento é feito em meio a grupos já constituídos entre conhecidos de empregados atuais, muitas vezes por indicações, sugerindo uma relação muito mais particularista para seu grupo, concedendo-lhes vantagens em relação a os que são considerados como externos ao grupo de pertença, sem, no entanto acreditar que este comportamento é injusto ou inaceitável como uma sociedade individualista e universalista consideraria. Toda a relação entre o empregado e empregador é percebida em termos de um comprometimento moral, de permanecer e de lealdade, assim como numa relação familiar.

A dimensão de coletivismo e individualismo esteve negativamente correlacionada com a dimensão de distância hierárquica, ou seja, os países com uma grande distância hierárquica tendem a ser mais coletivistas e os países com uma pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas (HOFSTEDE, 1991).

Já a dimensão de controle de incerteza mede o grau de inquietude dos habitantes de um país em relação a situações desconhecidas ou incertas, sendo diretamente relacionado com a necessidade de regras e leis, podendo ser escritas ou não para que se diminua o número de situações onde não haja certeza sobre algo.

O controle de incerteza está ligado a quanto existe de ansiedade sobre algo que pode acontecer, e também a aceitação de ambigüidade em relação a situações desconhecidas ou novas. Por exemplo, em países com elevado controle de incerteza existem inúmeras leis que controlam os direitos e obrigações de empregados e empresas, enquanto em países que aceitam melhor a incerteza a quantidade de regras tende a ser menor.

A dificuldade em aceitar o incerto, indica muitas das vezes problemas ao aceitar tudo o que é diferente, como nas palavras de Hofstede “o que é diferente é perigoso”. Nestas sociedades de maior necessidade de controle de incerteza as inovações e mudanças são vistas com maior receio, por causar grande desconforto e serem indesejáveis.

Finalmente a dimensão de masculinidade-feminilidade indica a preferência de uma determinada cultura por valores chamados masculinos ou femininos, associada a papéis que estes gêneros têm historicamente na sociedade. Apesar de haver uma grande variedade, encontramos uma tendência comum na maior parte das sociedades, modernas ou tradicionais, no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais segundo o sexo. Os homens devem estar ligados a atividades exteriores ao lar: a caça e a guerra nas sociedades tradicionais e o equivalente, traduzindo em termos econômicos, nas nossas sociedades modernas. Resumindo, os homens

devem ser firmes, competitivos e duros. As mulheres devem tratar do lar e das crianças, dos outros em geral: devem adotar os papéis "ternos" (HOFSTEDE, 1991).

Estas diferenças segundo Hofstede (1991) são programadas de forma sutil e muito cedo. Um estudo comparativo dos comportamentos das mães e dos seus filhos de entre três e quatro meses, no Japão e nos Estados Unidos, mostrou que os bebês masculinos japoneses eram nitidamente mais barulhentos que as do sexo feminino, enquanto o inverso se passava com os americanos (OTAKI *et al* 1986 *apud* HOFSTEDE, 1991).

No estudo IBM os itens relacionados ao pólo masculino foram a remuneração, o reconhecimento, a promoção e a necessidade de desafios, enquanto o pólo feminino esteve associado fatorialmente à hierarquia, a cooperação, a importância do local onde se vive e uma importância a questão da segurança de emprego. Estas preferências se refletem em como as pessoas se comportam em geral em países com maior masculinidade ou feminilidade, comportamentos em relação à modéstia, importância das relações, assistência e bem estar, maior solidariedade e menor competição estão associados mais fortemente com países de cultura predominantemente feminina. Enquanto um comportamento de maior auto-afirmação, uma importância maior do trabalho e uma maior competição estão associadas a culturas masculinas.

Trompenaars (1993) identifica cinco dimensões culturais pelas quais os relacionamentos com as outras pessoas podem ser definidos, o universalismo versus particularismo, o coletivismo versus individualismo, neutro versus emocional, difuso versus específico e conquista versus atribuição. Segundo Trompenaars (1993) essas cinco orientações de valores influenciam enormemente as formas como negociamos e gerenciamos, bem como nossas respostas perante os dilemas morais.

A dimensão de Universalismo versus Particularismo trata especificamente de relacionamentos e regras, e qual a importância que é dada por determinada cultura a cada um destes fatores, onde o universalismo preza as regras e o particularismo enfatiza os relacionamentos.

Para explicar a dimensão “coletivismo versus individualismo”, Trompenaars (op. cit.) descreve o individualismo como sendo principalmente orientado para os objetivos próprios e o coletivismo como sendo mais orientado para os objetivos comuns.

A dimensão “neutro versus emocional ou afetiva” lida com o papel desempenhado pela razão e pela emoção nos relacionamentos interpessoais, ou seja, com as preferências por estilos de comunicação verbal e por formas de comunicação não verbal. A que predomina definiria se as pessoas são emocionalmente neutras ou se são mais afetivas, isto é, se demonstram suas emoções. Os membros das culturas com orientação neutra não demonstrariam os seus sentimentos, mas os manteriam cuidadosamente controlados. Por outro lado, em culturas com orientação muito afetiva, as pessoas demonstrariam claramente os seus sentimentos através de grande variedade de gestos, ou seja, elas tentariam imediatamente encontrar válvulas de escape para os seus sentimentos.

Com relação à dimensão “difuso versus específico”, Trompenaars (opus cit.) considerou que as pessoas poderiam se envolver em áreas ou atividades específicas da vida separadamente ou, de forma difusa, em múltiplas áreas ou atividades da vida ao mesmo tempo. Em culturas com orientação específica, os gerentes agiriam como gerentes somente no trabalho e não em outros aspectos de suas vidas, como, por exemplo, no clube local. Em culturas com orientação difusa, o

diretor seria o diretor em todas as ocasiões e esperaria ser tratado como tal tanto dentro, quanto fora da organização.

A dimensão “atitude em relação ao tempo” está relacionada à importância que diferentes culturas dão ao passado, presente e futuro. Trompenaars (opus cit.) atenta para o fato da visão que as pessoas têm do tempo ser seqüencial, isto é, uma série de eventos que se sucedem, ou sincrônica, onde o passado, presente e futuro estão inter-relacionados, de modo que idéias sobre o futuro e lembranças do passado influenciam as ações do presente.

A dimensão “conquista versus atribuição” trata de como o status é atribuído em uma dada sociedade. Em algumas sociedades o status se baseia em conquistas, enquanto que em outras, se baseia em características atribuídas como a idade, o gênero e a educação.

Conseqüentemente, em culturas orientadas para a conquista, o status se baseia no que o indivíduo faz, enquanto que em culturas orientadas para a atribuição, o status se baseia em quem o indivíduo é.

Segundo Trompenaars estas dimensões moldam a estrutura e organização das culturas e as próprias leis de países são feitas baseadas em valores e outras práticas culturais aceitas, sendo, portanto uma forma de explicitar os valores esperados de comportamento e conduta (TROMPENAARS, 1993).

Trompenaars (1993) aponta que quando as empresas se globalizam, há um movimento quase que inevitável em direção a formas universalistas de pensamento. Isto pode causar problemas de relacionamento, percepção de desconfiança e principalmente de injustiça quando um sistema universalista é implantado em uma cultura organizacional ou nacional predominantemente particularista. A falta de concessões e de tratamentos que levem em consideração cada caso em particular pode frustrar os membros da organização e causar um grave problema gerencial para a matriz e a subsidiária.

3. ADAPTAÇÃO CULTURAL

A aplicação de pesquisas culturais comparativas (*cross-cultural*) é bastante utilizada na pesquisa em gestão internacional, sendo considerado um dos paradigmas de pesquisa (MARTINEZ & TOYNE, 2000).

Um dos principais métodos para aplicação de pesquisas interculturais é a chamada adaptação cultural das escalas. Este procedimento envolve transformar uma escala desenvolvida em um contexto para ser utilizada em outro contexto diverso, principalmente em países de línguas diferentes (CRESWELL, 1998).

Existem diversos métodos para a realização da chamada adaptação cultural. Um dos métodos mais utilizados envolve cinco estágios principais que são: a tradução inicial, síntese das traduções, retro tradução, revisão por um comitê de especialistas e por fim a aplicação de pré-teste na amostra na qual a escala está sendo adaptada (CRESWELL, 1998).

Quanto à validade da nova versão da escala, existem vários tipos de verificação da validade que podem ser feitas numa adaptação cultural: validade de face, validade de conteúdo, validade de critério e validade de construto.

Em uma adaptação cultural, devemos testar a confiabilidade da versão final da escala através do Alpha de *Cronbach*. A validade de face e de conteúdo será feita através da análise do comitê de especialistas e do pré-teste. A validade de critério poderá ser realizada se houver outro instrumento que meça o mesmo conceito, comparando o resultado da aplicação das duas medidas (HAIR *et al*, 2005).

Estes procedimentos embora sejam utilizados de forma universal são baseados em ajustes de modelos e critérios estatísticos como consistência interna (Alfa de *Cronbach*) e análise fatorial confirmatória utilizando equações estruturais - SEM (HAIR *et al*, 2005).

No entanto, embora a escala possa ser adaptada e traduzida e re-traduzida, o conceito pode não ser completamente entendido em outro contexto, ou mesmo apresentar significado completamente diferente em uma cultura diferente na qual foi criada. Conceitos básicos como comprometimento, justiça, bem, mal, valor da vida, e outros são interpretados de maneira diversa e as comparações através de escalas ou outros métodos “adaptados” podem gerar resultados não confiáveis e enviesados.

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A primeira dificuldade encontrada pode ser apontada como a mensuração o próprio conceito de cultura. Pois os modelos existentes apresentam dificuldades em mensurar algumas diferenças que são muito mais complexas do que as cinco dimensões de Hofstede ou as seis dimensões culturais de Trompenaars (BASKERVILLE, 2003). Embora ambos os autores reconheçam que a medida de culturas nacionais apresenta grandes limitações, artigos comparando valores que não são contemplados por estas escalas proliferam a cada dia nos principais periódicos da área, sendo os artigos de iniciais de Hofstede (*Cultural Consequences*) ainda muito citado em diversos periódicos (BASKERVILLE, 2003).

Alguns destes constructos envolvem mais do que a percepção de que um país apresenta comportamentos mais masculinos ou femininos, é mais avesso a risco ou tem uma orientação a curto ou longo prazo.

Embora estas orientações sejam importantes para se entender diferença entre países ainda é reconhecidamente pobre para se classificar uma cultura de forma completa.

Culturas que apresentam escores padronizados próximos nestas escalas podem ainda apresentar diferenças enormes que não são capturadas pelos instrumentos de medida. Tais diferenças básicas estão presentes na forma de se entender a vida e o significado de seus valores mais básicos como a vida, a morte, as relações familiares, empresariais, com as autoridades, entre vários outros (BASKERVILLE, 2003).

Por exemplo, o sistema organizacional japonês apresenta particularidades que embora sejam partes essenciais das organizações e do povo daquele país, são vistos como desconfiança por seus colegas americanos. O sistema de senioridade muito conhecido e difundido no Japão é uma peça fundamental neste contexto e compatível com outras práticas como emprego vitalício, alto comprometimento e dependência com a empresa, e também está arraigado em valores históricos japoneses (NAKANE, 1997; ROCHA, 2004).

Tais diferenças muitas das vezes não são plenamente consideradas, ao ponto de levar à criação de instrumentos ou métodos diferentes para culturas que entendem o conceito de forma tão diversa. Embora exista uma grande quantidade de estudos nos quais estas escalas são aplicadas a indivíduos de culturas diferentes das norte americanas, por exemplo, as culturas orientais, as escalas são somente traduzidas, mas muitas das vezes é impossível a tradução, pois os conceitos são tão diferentes que o que cada cultura entende como justo pode ser o inverso para o outro. A utilização de escalas não adaptadas pode então criar resultados enviesados para quaisquer culturas que não são a que foi desenvolvida, dificultando ou impossibilitando estudos comparativos que tenha validade científica.

Utilizando as medidas culturais existentes podemos entender como questões como a percepção do tempo, de universalismo ou particularismo, masculinidade ou feminilidade, distancia hierárquica, necessidade de controle de incerteza, as idéias e a própria maneira com que questões como o significado do trabalho e sua desejabilidade social, impactam de forma marcante a forma de entender o conceito em questão.

Uma comparação de sistema de valores ocidentais e orientais, com algumas particularidades de outras culturas européias e americanas, utilizando as dimensões de cultura, pode ser muito útil para apontar a necessidade de desenvolvimento de estudos e instrumentos para comparação multicultural que levem em consideração as limitações de realizar um estudo sem a devida contextualização e o entendimento de como as populações estudadas percebem o fenômeno ou conceito em questão.

É interessante notar que mesmo as visões sobre itens do dia a dia podem diferir de uma cultura para outra. Por exemplo, uma atitude pode ser considerada perfeitamente ética e justa, por considerar casos específicos e beneficiar os amigos, enquanto a mesma atitude pode ser considerada extremamente injusta quando executada em uma cultura com uma visão universalista, pois neste caso, os critérios não foram iguais entre todos os envolvidos.

Como estas dimensões representam valores e preferências de cada cultura e por conseqüência estes valores justificam o que é correto e errado, limpo e sujo, próprio e impróprio, também podem definir naturalmente o que é socialmente considerado correto e o que não é.

Por isso um processo, uma norma ou uma atitude não pode ser considerada como justa ou injusta sem uma criteriosa análise da cultura ou culturas envolvidas no processo de definição de justiça.

O que ocorre com elevada freqüência é que uma escala é construída para medir constructos como “comprometimento” ou “ética”, baseados em um contexto norte americano, medindo o que acreditam que seja ética, ou comprometimento, ou qualquer outro conceito na visão do país de origem, e posteriormente passa pelos procedimentos de “adaptação cultural” e é aplicada, por exemplo, em um contexto chinês ou japonês. O resultado da pesquisa? Têm como conclusão que os chineses e japoneses são pouco éticos, utilizam favorecimento arbitrário, procedimentos e regras não “justas” entre outros.

Isso acontece, pois embora se reconheça que existem tais diferenças culturais, não se utiliza destes conceitos ao aplicar pesquisas, e analisar resultados como se tais diferenças não existissem e os conceitos fossem os mesmos em toda a parte do mundo. Isto na verdade é um retrocesso de quase trinta anos na área (HOFSTEDE, 1980), pois tentam através de chamadas pesquisas interculturais ou comparativas, comparar o que não é comparável ou pelo menos não através de procedimentos baseados em modelos mentais que não consideram estas diferenças.

Por exemplo: É justo despedir um irmão de sua empresa por uma falta grave? Provavelmente a resposta será predominantemente positiva em países de orientação universalista e individualista, pois é considerado desejável socialmente que todos tenham tal comportamento, indicando que todos estão sujeitos as mesmas regras, leis e benefícios e conseqüências por suas ações, embora não seja necessariamente o que aconteça na organização ou que as pessoas fariam de fato.

No entanto esta mesma pergunta realizada a indivíduos que estão em uma sociedade predominantemente particularista e coletivista, achariam esta questão fora de propósito, pois se o irmão não tivesse realizado uma falta grave, que nestes casos é simplesmente a traição ao seu grupo de referência, ou exatamente deixar de tratar o seu grupo como pessoas a parte, ele não deveria ser demitido, pois ele não é uma pessoa comum, que não merece alguma consideração. Isto sim é uma falta grave não algo envolvido no dia a dia dos negócios, não cumprir contratos ou fazer algo indesejável não pode justificar esquecer uma pessoa querida.

De modo semelhante à contestação dos resultados e das normas é reprovado em culturas mais femininas, pois pode levar a um enfrentamento e uma desarmonia do grupo, podendo desestabilizar as relações enquanto em uma cultura mais masculina desde a época escolar as crianças já são incentivadas à contestar os professores e colegas, se a sua opinião for diferente (HOFSTEDÉ, 1991).

Pode-se notar que um dos problemas de utilizar escalas não adaptadas, ou seja, quando utilizadas fora de um contexto compatível com o qual foi desenvolvida e criada é que quando o indivíduo assinala que este comportamento não é comum no seu país ou em sua organização, e a pontuação da escala atribui a este indivíduo uma menor percepção naquele constructo que está sendo medido, o que pode não ser condizente com a realidade as percepções e as reações teóricas esperadas, podendo inclusive levar a construção de teorias ou inferências erradas baseadas na interpretação dos resultados sem a preocupação devida com a diversidade de interpretação em diversos contextos culturais.

Ou seja, é arriscado inferir comportamentos ou atitudes derivadas de uma aplicação deste instrumento em um contexto diverso do que foi criado, pois mesmo adaptado e testado, incluindo com confiabilidade estatística elevada, pode estar medindo um construto diverso e servindo de subsídio para conclusões baseadas em premissas não verdadeiras.

O contexto no qual estes instrumentos são criados muitas das vezes está mais próximo de uma cultura individualista, masculina, com baixa distância hierárquica e com uma baixa necessidade de controle de incerteza, algo próximo dos resultados norte-americanos nos estudos de Hofstede (1991).

Karra e Phillips (2008) defendem que uma das soluções para estes problemas passa pela condução de pesquisas fora do seu contexto cultural passa pela utilização de pesquisadores em sua própria cultura, pois nesta situação existe uma maior facilidade de acesso aos dados, menor necessidade de recursos, menores problemas com traduções e maior confiança e entrosamento com os sujeitos da pesquisa.

Por isso, embora não seja viável ou mesmo desejável a construção de instrumentos para cada cultura, é preciso reconhecer a limitação de qualquer instrumento quando aplicado em outro contexto, mesmo passando por outros critérios de validade científica, seja esta validação estatística ou não.

Tal limitação se torna ainda maior quando crescem as diferenças entre a cultura em qual o instrumento foi criado e onde está sendo aplicado, para que não sejam encontradas diferenças entre reações e padrões de conduta em diferentes culturas quando na verdade a diferença está baseada principalmente em um entendimento completamente diverso dos constructos sendo pesquisados.

Considerando estas dificuldades e limitações dos instrumentos utilizados precisa-se considerar a utilização de metodologias alternativas de pesquisa, não somente quantitativas, mas também a adoção de métodos qualitativos, estudos longitudinais e até mesmo outras formas de pesquisa que façam mais sentido para a população pesquisada, incluindo também interesses locais na definição das pesquisas (WESTWOOD & JACK, 2007).

Em um processo complexo como este, podemos verificar que valores como a verdade, o bem e o mal, a justiça, comprometimento, lealdade e ética não são conceitos absolutos, dependendo de como cada cultura entende o que é desejável e o que é inaceitável em termos de comportamento de seus membros, e tais diferenças devem ser levadas em consideração na análise e utilização de dados e pesquisas que tenham como objetivo realmente entender o conceito em um contexto estrangeiro e não só replicar estudos realizados nos países dominantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASKERVILLE,R.F. Hofstede Never Studied Culture. **Accounting, Organizations and Society**, 28, 1, January 2003, Pages 1-14, 2003.
- CONTRACTOR, F.J. The raisons d'être for international management as a field of study. **Journal of International Management**, 6, p. 3-10, 2000.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- HAIR, J. F.; TATHAM, R. L.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HILAL, A.V.G. **Dimensões e Clusters de Cultura Organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2001.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**—international differences in work-related values. Beverly Hills, London: Sage Publications. 1980
- HOFSTEDE,G. **Culturas e Organizações - Como compreender a nossa programação mental** Edições Síbaló Lda, 1a edição Lisboa. 1991.
- HOMANS, G.. **Social Behaviour: Its Elementary Forms**. London: Routledge and Kegan Paul. 1961.
- JACK, G.; CALÁS, M.; NKOMO, S. & PELTONEN, T. Critique and International Management: an uneasy relationship? **Academy of Management Special Issue** ,33, 4, Oct. 2008.
- KARRA, N.; PHILLIPS, N. Researching "Back Home": International Management Research as Autoethnography. **Organizational Research Methods**, Vol. 11, No. 3, 541-561, 2008.
- MARTINEZ, Z. & TOYNE, B. What is international management and what is its domain? **Journal of International Management** , 6, p.11-28, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1989.
- MURDOCK, G. P. Outline of Cultural Materials, **rev. ed. Yale Anthropological Studies**, II, pp, 1-56. New Haven, 1945.
- NAKANE, C. **Japanese Society**. 1997
- ROCHA, A. **Empresas e Clientes: um Ensaio sobre Valores e Relacionamentos no Brasil**. Rio de Janeiro 2004.
- TRIANDIS, H. C. Theoretical and methodological approaches to the Study of collectivism and individualism. In U. Kim, H. C. Triandis, Kagitçibasi, S.-C. Choi & G. Yoon (Eds.). **Individualism and collectivism: Theory, method, and applications** (pp. 41-51). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- TROMPENAARS,F. **Nas ondas da cultura**. Como entender a diversidade cultural nos negócios. Educator – Editora: São Paulo, 1993.

- VERNON, R. In: Robock, S.H., Nehrt, L.C. (Eds.), **Education in international business**. Graduate School of Business, Indiana University, Bloomington, IN, pp. 7–10, 1964.
- WESTWOOD, R. & JACK, G. Manifesto for a post-colonial international business and management studies - A provocation. **Critical Perspectives on International Business**, 3, 3: p. 246-265, 2007.