

Lino Trevisan

Dimensão local da globalização: um caso da fábrica de Volkswagen em Curitiba

O contexto econômico e cultural

A dinâmica do mercado global tem provocado modificações na economia, na produção, no trabalho e na cultura. Uma das consequências destas modificações é a expansão das empresas em busca de melhores condições de competitividade para enfrentar a acirrada disputa pelos mercados. Em decorrência desse processo tem aumentado o número de empresas estrangeiras no Estado do Paraná.

Embora o que motiva a vinda de empresas estrangeiras para o Paraná sejam factores económicos, haja vista que "aos poucos, em todos os lugares, regiões, países, continentes (...) os indivíduos e as colectividades são movidos pela mercadoria, mercado, dinheiro, capital, produtividade, lucratividade" (Ianni, 1997 (a), p.72) a implantação dessas empresas, bem como a operação, produção e comercialização de seus produtos dependem em grande medida das relações culturais, pois estas empresas trazem executivos e funcionários com peculiaridades culturais próprias dos países de origem, as quais manifestam-se na administração, na produção, no trabalho e nas demais relações sociais. Por outro lado, essas empresas contratam trabalhadores brasileiros, em especial da região em que se instalam, os quais possuem aspectos culturais diferentes dos estrangeiros. No entanto, para o bom funcionamento das empresas, da produção e do trabalho, ambos precisam relacionar-se.

A percepção de que a actividade económica possui relações intrínsecas com a cultura está presente também em Canclini (1983: 30) quando este afirma que "qualquer prática é simultaneamente económica e simbólica, uma vez que agimos através dela, construímos uma representação que lhe atribui um significado." Essas relações, ao mesmo tempo que dependem da cultura acumulada, produzem cultura. Além disso, é através da cultura que o homem se adapta aos diferentes ambientes, sendo que suas acções, manifestações e comportamentos, bem como sua capacidade artística ou profissional, serão resultantes dessa interacção.

As peculiaridades culturais de cada grupo precisam ser consideradas na relação intercultural para que não ocorram conflitos, pois segundo Carvalho (1997:111),

sempre que uma empresa estrangeira sai de sua nação de origem para se instalar em outro país, leva consigo suas regras empresariais que podem entrar em choque com as de seu novo território. Este choque cultural nem sempre recebe a devida importância da administração que, ao impor aos empregados suas regras, sem a devida compreensão das diferenças culturais, cria conflitos de difícil solução.

Para tentar evitar esses conflitos é necessário que todas as pessoas pertencentes à empresa tenham consciência da diversidade cultural, a qual deve permitir o respeito e a consideração das diferenças, condição esta, que favorece o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras, contribuindo para o desenvolvimento da organização.

O ser humano é um ser social, produto e produtor da cultura. Essa constitui-se num contínuo processo cumulativo que permite as inovações e invenções (Laraia, 1997). Por isso, compreender a cultura é necessário, não só para entender as inova-

ções e invenções, mas também para compreender as relações entre pessoas de sociedades diferentes, portanto de culturas diferentes. Isso significa entender os símbolos e significados partilhados pelas pessoas de cada cultura. Pois, de acordo com Geertz (1989: 36) "no estudo da cultura, os significantes são atos simbólicos ou conjunto de atos simbólicos e o objetivo é a análise do discurso social." A partir das ideias de Geertz, Laraia (1997: 64) afirma que "estudar a cultura é portanto estudar um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura". Isso deve ser considerado como básico ao pensar as relações entre pessoas de culturas diferentes, pois trata-se de comportamentos humanos e, o comportamento humano é sempre portador de significados que são simbólicos.

Para Geertz a cultura é um "sistema de símbolos e significados" e mais ainda um "sistema de símbolos significantes". Ainda segundo o autor (1989: 58) "é através dos padrões culturais – sistemas organizados de símbolos significantes – que o comportamento do homem é governável e seus atos tem sentido." É a partir dos símbolos e significados construídos e compartilhados por um grupo que este se reconhece e se identifica. "Nós argumentamos que são os atos de apropriação de significado o que habilita a construção de símbolos que marcam as identidades." (Strathern e Stewart, 1999: 45).

Cada grupo ou povo possui sua própria história e sua própria cultura, mas é exatamente a partir da compreensão desta que melhor podemos entender cada grupo ou povo, pois "a cultura permite traduzir melhor a diferença entre nós e os outros e, assim fazendo, resgatar a nossa humanidade no outro e a do outro em nós mesmos" (Da Matta, 1986, p. 127). Por isso as pessoas pertencentes a uma organização precisam relacionar-se procurando compreender a cultura do outro, o que significa aprender a traduzir e a negociar constantemente os significados.

Entendemos a cultura em sentido amplo, incluindo a maneira de pensar, sentir, agir e viver de um povo, com as suas contradições econômico-sociais, ambientais, seus valores e crenças, sendo marcada portanto, por símbolos e significados, elaborados e reelaborados continuamente no cotidiano da vida, num processo dinâmico e complexo.

As dificuldades da pesquisa antropológica na empresa

Ao tomar a cultura como referência para a pesquisa esta insere-se no âmbito das pesquisas antropológicas, particularmente no campo da cultura organizacional. Como tal possui peculiaridades que a diferem de outras pesquisas no âmbito da Antropologia, particularmente das mais tradicionais que tinham como universo de pesquisa comunidades indígenas, nativos e comunidades de baixa renda, entre outras. Possui também pontos em comum, pois em ambas, via de regra, é preciso obter autorização para poder realizar a coleta de dados. Esta autorização pode depender de governos, de lideranças da comunidade ou de pessoas com poder de decisão dentro da empresa ou de qualquer outra organização na qual pretende-se desenvolver a pesquisa. A obtenção desta autorização pode ser difícil ou retardada por longo tempo, como relatou Seeger (1980) que precisou aguardar oito meses para que as autoridades brasileiras permitissem que fosse estabelecer contato com os índios Suyá no Mato Grosso para realizar sua pesquisa.

Uma maneira de tentar agilizar esse processo visando contornar os entraves burocráticos ou eventuais resistências é utilizar-se de outros meios, como a interferência de pessoas que possuam alguma influência, particularmente num país como o Brasil que atribui grande importância às relações pessoais, constituindo-se numa sociedade relacional conforme Da Matta (1980) procurou evidenciar em "você sabe com quem está falando?" Esse recurso foi sugerido a Seeger (1980: 28) pois segundo ele "todos com quem falávamos (...) sempre nos incitavam a tentar uma outra fonte de influência."

Nesse caso também utilizou-se das relações pessoais para obter a autorização para a realização da pesquisa na Volkswagen / Audi, pois o contato formal com o supervisor da Administração de Recursos Humanos foi precedido por uma conversa de uma pessoa que o conhecia, intercedendo para que este nos recebesse e colaborasse.

Não pode-se afirmar que sem esta interferência não teria sido possível a autorização, mas também não se pode negar que isto contribuiu para a obtenção do consentimento da organização, do "passe de entrada". Some-se a isso o fato de ter sido mostrado que a preocupação era analisar como ocorrem as relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e estrangeiros numa empresa multinacional do sector automobilístico da Região Metropolitana de Curitiba, com o objetivo de identificar as dificuldades enfrentadas pelos funcionários no relacionamento intercultural e quais as estratégias utilizadas para superá-las. Com isto não estaria sendo investigado questões mais polêmicas como a relação capital-trabalho, ou ameaçando qualquer estratégia ou sigilo empresarial. Nessa negociação, foi acertado que os sectores e as pessoas a serem entrevistadas, seriam definidos pela empresa, e que os resultados da pesquisa seriam fornecidos à mesma. Deste modo, além da empresa não ter nada a perder, a não ser alguns minutos do tempo de trabalho dos informantes e do tempo despendido pelos consultores de recursos humanos, responsáveis por indicar as pessoas a serem entrevistadas, pode vir a beneficiar-se dos resultados da pesquisa. A soma de todos estes factores facilitaram a autorização e a colaboração da empresa, através do sector de recursos humanos, para a realização da pesquisa.

Todas as entrevistas foram realizadas no interior da fábrica, nos respectivos sectores de trabalho dos informantes, que interrompiam seus afazeres para conceder a entrevista, precisando eventualmente, interrompê-la para atender o telefone ou pessoalmente a outros funcionários. Eram realizadas na sala de reuniões do sector ou no próprio local de trabalho do informante, que frequentemente era um espaço partilhado com outros trabalhadores. Estes ambientes às vezes eram silenciosos, outros barulhentos, com som de buzinas, automóveis, máquinas, telefones, entre outros, sendo inclusive captados pelo gravador.

É oportuno fazer duas ressalvas sobre a realização das entrevistas. A primeira refere-se às dificuldades encontradas para a realização das mesmas, as quais incluíram desde desconfortos nos contactos com os consultores de recursos humanos, falta de disponibilidade ou limitação de tempo das pessoas para dar entrevistas, ocorrência de férias e até de uma greve durante o período da pesquisa de campo.

É evidente que na pesquisa em empresas os problemas não são similares aos enfrentados por um etnógrafo que vai passar uma temporada com uma tribo indígena

desconhecida ou outro tipo de comunidade. Nesse tipo de trabalho de campo se estabelece um contacto freqüentemente longo e duradouro para colectar os dados necessários à pesquisa. Estabelece-se uma demorada convivência com relações de troca, como presentes, tirar fotografias, dispor de um rádio, de um gravador, bebidas, fornecer remédios, medicar pessoas, entre outras, o que pode significar vantagens imediatas e materiais para a população que compõe o universo da pesquisa. Estando convivendo com eles e às vezes como um deles possibilita ao pesquisador observar as actividades desenvolvidas pelo grupo, as quais estão voltadas muitas vezes para a alimentação, caça, pesca, afazeres domésticos, necessidades de subsistência, o que permite que o pesquisador analise seus comportamentos, rituais, crenças, relações de parentesco e modo de vida.

De outro lado a pesquisa na empresa, particularmente neste caso, a coleta de dados baseou-se na realização de entrevistas, através de relatos e depoimentos dos informantes com os quais teve-se um contacto único e objetivo, de curta duração, o que significa que corre-se o risco de ser mal compreendido ou de compreender mal o informante.

As dificuldades mencionadas acima ocorreram devido às exigências do próprio processo de produção e trabalho da fábrica e não por falta de vontade ou de colaboração das pessoas. Pelo contrário, todas as pessoas com quem manteve-se contanto, desde as recepcionistas, entrevistados e especialmente os consultores de recursos humanos, com quem o contacto foi mais frequente, sempre foram solícitos, atenciosos e prestativos, inclusive encontrando formas para contornar algumas dificuldades ou desconfiças de alguns entrevistados.

A segunda ressalva refere-se à limitações decorrentes do caminho adoptado para obter a autorização e a colaboração da empresa para a realização da pesquisa. Se esta opção favoreceu a autorização da empresa e sua colaboração através dos consultores do sector de recursos humanos, por outro lado ficou-se na dependência dos mesmos, pois foram eles que indicaram e agendaram os funcionários a serem entrevistados. Portanto, as entrevistas foram realizadas com funcionários seleccionados e indicados pelos consultores de recursos humanos. No entanto, crê-se que não poderia ter sido de outro modo, visto que não dispunha-se de conhecimento em relação aos funcionários, que permitissem o estabelecimento de critérios para selecção dos entrevistados.

Além disso, é mister também relativizar esta limitação. Se por um lado a mesma deve ser considerada, por outro lado, o nosso contacto com os consultores e sua presteza já mencionada, permite pensar que as razões de suas escolhas recaiam sobre pessoas que tinham vivenciado de forma efectiva relações com pessoas portadoras de outra cultura, e que, portanto, poderiam contribuir de forma significativa para o alcance do objetivo deste trabalho.

Finalmente salienta-se que as informações obtidas nas entrevistas, são as interpretações que os entrevistados fizeram naquele momento, sobre suas experiências de trabalhar com pessoas portadoras de outra cultura. A análise desses resultados é uma nova interpretação, feita pelo autor deste trabalho. Trata-se, portanto, de interpretação de interpretações, de explicações de explicações, de piscadelas de piscadelas. (Geertz, 1989).

Alguns resultados da pesquisa

A fábrica da Volkswagen / Audi localizada em São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba, fabrica dois produtos: o Golf da VW e o Audi A3 . Começou sob influência da Audi. As pessoas que vieram no início eram procedentes da fábrica da Audi de Ingolstadt, região Sul da Alemanha. Num segundo momento, chegou um grupo procedente da fábrica da VW de Wolfsburg, região Norte da Alemanha. Isso significa a presença de duas culturas empresariais, além das diferenças culturais regionais. Posteriormente recebeu um grupo de funcionários da VW do Brasil, procedentes das fábricas de Anchieta (SP) e Taubaté (SP), portando outra cultura empresarial. Além disso, muitos dos funcionários contratados para a fábrica portavam repertórios de outras culturas empresariais.

Na época de sua implantação era considerada uma fábrica moderna e deveria ser um modelo para o grupo VW, por isso as exigências quanto à organização, limpeza e qualidade, entre outras, foram bastante grande. Além disso, a maioria dos funcionários são jovens e bem qualificados, pois o processo de seleção e contratação exigiu que os mesmos tivessem o 2º Grau completo. Estas considerações de ordem mais geral contribuirão para um melhor entendimento da relação entre os trabalhadores brasileiros e expatriados, especialmente das dificuldades enfrentadas e das estratégias utilizadas para superá-las, que é o objetivo da pesquisa.

Foram realizadas quinze entrevistas com brasileiros e dez com expatriados, sendo sete alemães, um belga, um mexicano e um argentino, totalizando vinte e cinco entrevistas. Apenas um dos entrevistados não permitiu a gravação da entrevista. As demais foram gravadas, transcritas na íntegra e depois analisadas, comparando-se as representações que os dois grupos manifestaram do "nós" e "eles". Descrever-se-á essas representações, primeiro dos brasileiros e depois dos expatriados, seguidas de uma breve análise. Para tornar mais didático abordar-se-ão as dificuldades enfrentadas no relacionamento intercultural na empresa e a seguir as estratégias utilizadas para superar ou amenizar estas dificuldades.

1. Dificuldades enfrentadas no relacionamento intercultural

Ao analisar as dificuldades encontradas pelos funcionários, percebe-se que ambos os grupos mencionaram em primeiro lugar **o problema de comunicação**, em função do não domínio do idioma do outro ou mesmo de um idioma comum. Isto ficou caracterizado no depoimento de todos os entrevistados, pois no início, entre os expatriados, particularmente alemães, poucos falavam português e com dificuldade, vários falavam o inglês mas também com dificuldade, enquanto por parte dos brasileiros vários falavam inglês, mas pouquíssimos falavam alemão. Esse grau de dificuldade atribuído ao problema da comunicação está de acordo com a ideia de Hall e Hall (1990) de que a linguagem constitui a primeira barreira na negociação transcultural. Essa dificuldade foi a única comum aos dois grupos entrevistados. As outras dificuldades mencionadas diferem de um grupo para o outro.

Por parte dos brasileiros, uma segunda dificuldade citada foi **a falta de confiança dos funcionários expatriados quanto ao conhecimento e à capacidade dos brasileiros**, especialmente no início. Essa situação foi se alterando à medida que os brasileiros foram mostrando que possuíam conhecimentos técnicos e que eram ca-

pazes de fazer o que era solicitado e, portanto, que os alemães foram conhecendo melhor os brasileiros. É relativamente normal e compreensível que não haja confiança em quem não se conhece, mas essa característica parece ser mais acentuada nos alemães que, via de regra, de acordo com Hall e Hall (1990) são pouco abertos aos desconhecidos e estrangeiros, com quem possuem pouco contacto, pois os consideram com uma certa desconfiança.

Embora os expatriados não tenham se manifestado sobre isso, a identificação da **falta de experiência dos brasileiros** como uma dificuldade, está directamente associada, pois se um grupo julga que o outro não possui experiência em um determinado trabalho, não vai conceder a ele a mesma confiança e o mesmo respeito conferido a um grupo considerado experiente. A cultura alemã atribui uma grande importância à experiência, a qual só é adquirida após um certo tempo, pois a mesma não pode ser transmitida ou ensinada. Isso talvez justifique, ou ao menos explique, essa relativa desconfiança dos alemães em relação às opiniões e sugestões dos funcionários brasileiros. Além disso, segundo Pateau (1994), muitos alemães resistem à ideia de outros processos ou concepções, provavelmente devido ao valor que atribuem à continuidade e à identificação que possuem com a empresa e o produto, bem como com o sistema.

As outras dificuldades apontadas pelos funcionários brasileiros possuem relação entre elas, pois se **a falta de preparação para o trabalho num ambiente intercultural** resultou em dificuldade, a mesma é válida também para o **convívio com a diversidade cultural**. Os funcionários que possuíam uma maior compreensão da diversidade cultural tiveram mais facilidade para entender o outro e conseqüentemente relacionar-se com ele. Essa afirmativa pode ser considerada também para os expatriados. Por outro lado, os que não tiveram esta mesma oportunidade enfrentaram uma dificuldade maior, inclusive com algumas situações incômodas, e neste caso, as acções foram para solucionar esses conflitos. Esta situação corrobora a ideia de Usinier (1992: 130) que a preparação para a vivência intercultural funciona mais "como um investimento prévio, do que como um modo de resolução de problemas", ou seja, "é preventiva, pouco ou nada curativa."

Em relação à alegação de que alguns chefes alemães não têm a qualificação e o preparo exigido dos brasileiros para ocupar a mesma função, não se dispõe de informações e condições para fazer uma avaliação, a qual também não caberia neste trabalho. Contudo, essa situação pode ser entendida pela importância que os alemães atribuem à experiência. Talvez isso explique por que, especialmente no início, muitas posições de chefia eram ocupadas por funcionários alemães, mesmo com menor qualificação do que a de alguns funcionários brasileiros. Até porque, se fosse uma posição política de manter funcionários alemães nas chefias, não estaria ocorrendo um processo de retorno de expatriados, com suas respectivas substituições por funcionários brasileiros.

Quanto ao fato de esses chefes alemães se preocuparem com detalhes e não com uma análise mais ampla, segundo entrevistados brasileiros, acredita-se que se deve a duas características culturais distintas. A primeira seria o fato de que os alemães, via de regra, definem o objetivo e seguem rigorosamente os procedimentos e as regras para atingi-lo fazendo uma coisa de cada vez, o que Hall e Hall (1990),

Trompenars (1994) e Pateau (1994) caracterizaram como um estilo monocrônico, sequencial e sucessividade, respectivamente, enquanto os brasileiros tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, às vezes começando e não terminando o que seria prioritário, caracterizado como um estilo policrônico, sincrônico ou simultaneidade, respectivamente, de acordo com os referidos autores, possuindo um comportamento de certa forma oposto ao dos alemães. A segunda característica, também de acordo com estes autores, é que os brasileiros, assim como os latinos, tendem a possuir uma comunicação mais implícita, enquanto os alemães preferem uma forma de comunicação explícita. O fato de os alemães se preocuparem com detalhes, não deve ser atribuído a uma eventual falta de preparação para ocupar funções de chefia, pois isso é uma característica cultural. Se alguns brasileiros demonstraram irritação com isso, foi porque também agiram de acordo com uma característica de sua cultura, a qual também pertence aos latinos de uma maneira geral. Para evidenciá-la melhor, retoma-se a afirmação de Pateau (1994) de que os franceses se irritam com a "mania de detalhes" dos alemães.

Do lado dos alemães, as outras dificuldades mencionadas referem-se, primeiro à **demora na compra e reposição de peças e equipamentos**, o que em parte é decorrente das distâncias geográficas maiores no Brasil, da importação, o que também demanda um tempo maior; e dos entraves burocráticos existentes no país que retardam ainda mais a chegada dessas peças e equipamentos à fábrica. Em segundo lugar ao **problema da pontualidade** que não é uma característica cultural forte dos brasileiros, sendo bastante conhecida a tolerância em relação a eventuais atrasos, o que entra em conflito com a cultura alemã, já que para os alemães a exatidão e a pontualidade são vistas como uma virtude essencial e como uma obrigação. (Hall e Hall, 1990). A última dificuldade refere-se a idéia de que os funcionários brasileiros oriundos da VW do Brasil, da planta da Anchieta (SP) terão dificuldades na BUC¹ pois são culturas empresariais diferentes.

Para tentar evitar esses conflitos, é necessário que todas as pessoas pertencentes à empresa tenham consciência da diversidade cultural, a qual deve permitir o respeito e a consideração das diferenças, condição esta, que favorece o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras, contribuindo para o desenvolvimento da organização. Esta consideração é necessária porque, via de regra, as pessoas não reconhecem as dificuldades existentes no relacionamento intercultural como resultantes das diversidades culturais das pessoas envolvidas, ou ao menos não atribuem a elas a devida importância, atribuindo essas dificuldades a outros fatores, particularmente ao problema da comunicação. Muitos dos entrevistados disseram que este é o único problema ou a única dificuldade que existe, inclusive alguns chegaram a dizer que não há problemas decorrentes do relacionamento em função da diversidade de culturas. Essa constatação pode ser verificada em Malveiro et. al. (1997) bem como em Pateau (1994: 461) para quem "as dificuldades interculturais não são reconhecidas como tais e muitas vezes resumidas à interlingüística, as soluções seriam então a aprendizagem da língua do outro ou do inglês

¹ BUC é conhecida como a fábrica da VW / Audi de São José dos Pinhais – PR. É a sigla de Business Unit Curitiba, pois a idéia inicial era que a mesma fosse uma unidade de negócios com autonomia e resultados próprios.

como panacéia. As diferenças estariam por vezes imputadas a outras causas, idade, sexo, dependência social, o setor da empresa." No entanto, quando se analisam as diferentes dificuldades mencionadas, inclusive aquelas que parecem específicas, isoladas, que poderiam ser atribuídas a questões de diferenças pessoais como temperamento e personalidade, no fundo devem-se à características culturais diferentes dos grupos envolvidos. Da mesma forma que parte das dificuldades de comunicação não se devem apenas ao não domínio do idioma, mas ao não entendimento de outros aspectos culturais que contribuem para a comunicação, inclusive porque "há uma parte da língua que não se traduz, que é coerente, porque reflete a cultura." (Usinier, 1992: 129).

Ao se evidenciar que as dificuldades estão, em grande parte, associadas às diferenças culturais não se pretende julgar ou criticar a opinião das pessoas, pelo contrário, o que se está buscando é ressaltar o quanto a cultura está presente e, portanto, o quanto um conhecimento e um tratamento adequado das questões e diversidades culturais podem contribuir para um bom relacionamento entre trabalhadores numa empresa com estas características, o que indubitavelmente pode resultar em melhores resultados.

2. Estratégias utilizadas para superar ou amenizar as dificuldades

Quanto às estratégias utilizadas para superar estas dificuldades, os expatriados deram ênfase às que **visavam solucionar o problema da comunicação**, procurando comunicar-se de forma mais aberta e clara e quando necessário, utilizando-se da ajuda de outros funcionários para atuar como intérpretes. Do lado dos brasileiros, houve menção ao fato de falarem o português da maneira que os alemães falavam e entendiam, mesmo que fosse um português em desacordo com a norma culta. Houve também os que citaram a utilização de mímica, desenhos e outros meios. Em ambos os grupos, poucos mencionaram como uma estratégia o aprendizado do idioma do outro, mas muitos evidenciaram que actualmente a maioria (90%) dos alemães entendem e falam o português, enquanto muitos brasileiros já entendem e falam o alemão. Além disso, vários se comunicam também em inglês e no caso dos brasileiros há os que também entendem o espanhol. O problema de comunicação, do ponto de vista de idioma, se ainda ocorre, é em proporção bem menor do que no início e principalmente com relação aos expatriados que chegaram recentemente, mas de uma maneira geral, pode-se dizer que o mesmo foi solucionado.

A existência de um objectivo comum, embora não seja uma estratégia, fez com que os dois lados se esforçassem para superar as dificuldades, afinal interessava a ambos que a fábrica produzisse e que os resultados fossem os melhores possíveis.

Os informantes brasileiros foram unânimes em dizer que a **maior flexibilidade dos brasileiros** teve um papel de destaque para contornar situações difíceis. Soma-se à flexibilidade, a iniciativa, a criatividade e o "jeitinho" do brasileiro para desvencilhar-se de situações difíceis, buscando soluções alternativas para atingir os objetivos sem comprometer o resultado.

As demais estratégias mencionadas, tanto pelos brasileiros - **tempo de convivência, conquista de confiança e respeito e aprendizado mútuo** - quanto pelos

expatriados - **adaptação** - possuem relação directa umas com as outras. Os depoimentos mencionados por ambos os grupos tanto no sentido da aproximação e adaptação quanto na utilização dos pronomes "nós" e "eles" – este último é mais evidente na fala dos brasileiros, sendo que o "nós" faz referência a este grupo, enquanto o "eles" refere-se aos expatriados – reforçam a ideia de Ortiz (1998) de que a mundialização da cultura aproxima o estranho, o distante, constituindo-se numa extensão do "nós", diluindo as diferenças entre povos e nações, tornando o próximo distante. Pode-se evocar também Ianni (1997(b): 212) para quem os indivíduos classificam-se como diferentes ou semelhantes, mobilizando características étnicas ou traços fenotípicos, reelaborando socialmente o "outro", transformando-o em "igual, semelhante, estranho, exótico, estrangeiro ou inimigo." O que permite esta diferenciação entre o "eu" e o "outro" ou entre "nós" e "eles", é a identificação do indivíduo, caracterizada pela sua identidade, mais especificamente pela "pluralidade de identidades" (Ortiz, 1985) ou pela identidade sincrética (Cuche, 1999), ou ainda pelas "identificações múltiplas" (Warnier, 2000). Essas diferentes abordagens da identidade revelam que ela possui um carácter polissêmico e fluido, pois segundo Held e McGrew (2001: 83) "a identidade cultural e política, hoje em dia, está sob constante revisão e reconstrução." De qualquer maneira a identificação do indivíduo como pertencente a um determinado grupo ou país se dá através da cultura, pois é ela que permite traduzir melhor a diferença entre nós e os outros. (Da Matta, 1986).

Considerações finais

De uma maneira geral, pode-se dizer que está ocorrendo uma maior interação entre os dois grupos, o que vem diminuindo as diferenças, e possibilitando uma maior aproximação, na medida em que ambos cederam e modificaram seus comportamentos, confirmando a ideia de Lévi-Strauss (1970: 267) de que na relação entre dois grupos "existem contatos e produzem-se trocas", de tal maneira que "progressivamente as diferenças que os opõem tendem a diminuir." Contudo, esta aproximação não é fácil e nem simples. Envolve um longo e complexo processo de aprendizado mútuo, no qual as pessoas envolvidas precisam aprender a negociar significados estabelecendo acordos, normalmente provisórios, pois os mesmos serão constantemente renegociados e ressignificados, o que é parte integrante das relações e interações sociais, em que as diferenças coabitam, interagem e se fortalecem numa relação dialógica que torna conhecido o estranho e próximo o distante, mesmo que fisicamente perto.

O que permite a distinção entre o "eu" e "outro" ou entre o "nós" e "eles" é a identidade. A noção de identidade, para as Ciências Sociais, caracteriza-se por sua polissemia e fluidez, sendo, portanto, construída e reconstruída, no interior e na dinâmica das trocas sociais. É ela, contudo que permite ao indivíduo localizar-se e ser localizado num determinado sistema social. (Cuche, 1999). Ao possibilitar a identificação do indivíduo, permite ao mesmo tempo a diferenciação entre o "eu" e o "outro" ou entre o "nós" e o "eles". De acordo com a ideia deste autor, os indivíduos que convivem com várias culturas constroem sua identidade fazendo uma síntese original, tendo como resultado uma identidade sincrética e não dupla, divergindo da ideia de Hall (1999) de que, estes indivíduos terão mais de uma identidade. Em

outras palavras, "cada indivíduo integra, de maneira sintética, a pluralidade das referências identificatórias que estão ligadas à sua história." (Cucho, 1999: 194-195)

Por sua vez, Warnier (2000: 16-17) define a identidade como o "conjunto dos repertórios de ação, de língua e de cultura que permitem a uma pessoa reconhecer sua vinculação a certo grupo social e identificar-se com ele." O autor ressalta ainda que talvez fosse mais adequado utilizar o termo identificação que é contextual e flutuante no lugar de identidade, e que, no contexto da globalização da cultura, um mesmo indivíduo pode assumir identificações múltiplas, de acordo com o contexto.

Nas relações interculturais, as pessoas envolvidas, precisam estabelecer uma negociação englobando a cultura de origem das mesmas, a cultura-hóspede, isto é, a cultura do país e do local onde a empresa está instalada, bem como a cultura da empresa, que neste caso específico seria mais adequado dizer as culturas das empresas, pois há a presença e a influência de uma cultura da empresa Audi, outra da VW alemã, outra ainda da VW brasileira. Pode-se dizer que a cultura organizacional da BUC que está sendo construída a partir das microculturas regionais, nacionais e organizacionais presentes em seu interior e, da mesma forma, que a cultura e a identidade, ela resulta da dinâmica das trocas sociais, sendo, portanto, contextual e flutuante e seu resultado será uma nova cultura organizacional sincrética e híbrida.

Referências bibliográficas:

- Canclini, N. G.** (1983), *As culturas populares no capitalismo*. São Paulo: Brasiliense.
- Carvalho, M. G. De** (1997), "Antropologia e as culturas organizacionais". In: *Revista Educação e Tecnologia*. CEFET-PR. Ano 1. Vol. 1. Nº 02. Dez.
- Cucho, D.** (1999), *A noção de cultura nas ciências sociais*. Tradução de Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC.
- Da Matta, R.** (1980), "Você sabe com que está falando? Um ensaio sobre a distinção entre indivíduo e pessoa no Brasil". In: *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Zahar,
- (1986) "Você tem cultura". In: *Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco, (a). p. 121-128.
- Geertz, C.** (1989), *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Hall, E. T. E Hall, M. R.** (1990), *Guide du comportement dans les affaires internationales*. Allemagne, États-Unis, France. EDITIONS DU SEUIL.
- Hall, S.** (1999), *A identidade cultural na pós-modernidade*. 3ª ed. DP&A EDITORA: Rio de Janeiro.
- Held, D.; McGrew,** (2001), *A. Prós e contras da globalização*. Tradução, Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Ianni, O.** (1997a), *A Era do Globalismo*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- (1997b), *A Era do Globalismo*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Laraia, R. De B.** (1997), *Cultura: um conceito antropológico*. 11ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Lévi-Struss, C. et al.**, (1970), "Raça e História". In: *Raça e ciência*. São Paulo: Perspectiva.
- Malveiro, A. et al.**, (1997), In: *PGA – Programa de Gestão Avançada – Temas para Excelência*. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Quality Mark.
- Ortiz, R.**(1985), *Cultura brasileira e identidade nacional*. 2 ed. São Paulo: Brasiliense.

(1998), *Mundialização e Cultura*. São Paulo: Brasiliense.

Pateau, J. (1994), *Aproche comparative interculturelle: Etude d'Entreprises Françaises et Allemandes*. Thèse de doctorat. Université de Paris X Nanterre – Etudes Germaniques.

Seeger, A. (1980), *Os índios e nós: estudos sobre sociedades tribais brasileiras*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

Strathern, A.; Stewart, P. J. (1999), "Global, nacional, local: escalas móveis, temas constantes". In: Barroso, J. R. (Coord). *Globalização e Identidade Nacional*. Editora Atlas: São Paulo.

Trompenars, F. (1994), *Nas ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. Tradução de Claudiney Fulmann. São Paulo: Educator.

Usinier, J. C. (1992), *Commerce entre culturas. Une approche culturelle du marketing international*. Tome 1 Presses Universitaires de France.

Warnier, J-P. (2000), *A mundialização da cultura*. Tradução de Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC.