

## **EMPRESAS E PROCESSOS CULTURAIS DE INTERAÇÃO: A WEB COMO ESPAÇO POTENCIAL DE INTERAÇÃO ENTRE CULTURAS & PROCESSOS DE INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS**

Geraldo Nunes

Professor da Escola de Comunicação & e da Faculdade  
de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ  
turbulen@centroin.com.br

Me parece importante antes de mais nada tecer alguns comentários a respeito do título desta comunicação que trago hoje para a INTERCOM/2001. Em primeiro lugar sua formulação estabelece uma relação *classe/diferença específica* que se explicita através do conector dois pontos. Assim, o título postula a existência de um determinado campo de investigação que trata de uma "classe" específica de problemas identificados no universo empresarial e que concerne processos culturais acionados na dinâmica da comunicação entre as empresas e seu meio ambiente.

Em relação a esta problemática, me proponho a fazer aqui algumas considerações a respeito de um dos muitos canais (a diferença específica dentro da classe estabelecida) a serviço desta dinâmica, no caso a realidade virtual que, além daqueles tradicionais de interação entre as empresas, se constitui hoje como o de maior potencial de desenvolvimento e, aparentemente, como o mais indicado para permitir o aprofundamento exigido pela globalização no que diz respeito às relações inter-empresarias e, particularmente, aquelas diretamente ligadas aos processos de transferência de técnicas de gestão e de tecnologias. Estou, portanto, tentando posicionar este trabalho em um espaço do saber que se encontra na nebulosa confluência dos modelos teóricos da administração e da comunicação.

Em segundo lugar, é necessário ainda esclarecer o que vem a ser processos culturais quando nos referimos à dinâmica de interação das empresas. Qual seria a importância deles na contemporaneidade? E de que forma eles interagem no âmbito do universo organizacional? É bom destacar desde já que esses processos existem desde o momento em que organizações passaram a interagir. Ou seja, desde sempre.

Ainda que provisória, uma formulação do problema é necessária. Enquanto componentes da atividade comunicativa das organizações, os processos culturais estão presentes em todas as dimensões de suas atividades. Desde a incorporação de novas tecnologias até as técnicas de gestão aplicadas na administração das empresas, passando obviamente pelas políticas de recursos humanos, pelas práticas de elaboração de estratégias e pelos procedimentos de conquista de novos mercados. Digamos que dentro de um empresa existe uma complicada rede de processos culturais envolvendo pessoas de identidades e culturas diferentes bem como técnicas e tecnologias das mais diversas origens.

Com a aceleração da dinâmica de interação entre as empresas, verifica-se uma tendência à complexificação cada vez maior desta rede e formas de funcionamento dela cada vez mais diversificadas.<sup>1</sup> Nós poderíamos mesmo tentar descrever as características de uma empresa a partir de uma análise da natureza da rede<sup>2</sup> de processos culturais que nela se pode observar a partir do funcionamento dos seus respectivos canais de comunicação.

É importante destacar que quando me refiro a questões culturais, me refiro a um campo que não tem nenhuma autonomia. Pelo contrário, trata-se de um espaço permeado por diferenças e lutas sociais. Processos culturais estão intimamente ligados às relações sociais, especialmente às relações e às formações de classe, incorporando as divisões sexuais, a estruturação racial das relações sociais e as opressões de idade. Cultura envolve poder e contribui significativamente para "produzir assimetrias nas capacidades dos indivíduos e dos grupos sociais para definir e satisfazer suas necessidades".<sup>3</sup> O fato de discutir a questão em relação ao universo das organizações não muda nada.

Existem empresas e organizações funcionando por intermédio de culturas técnicas hegemônicas que dominam o mercado da circulação e da produção de inovações assim como empresas e organizações funcionando por intermédio de culturas técnicas específicas que não têm participação ativa neste mercado, sendo obrigadas, por conta disso, a se submeterem às culturas hegemônicas se quiserem manter níveis de competitividade satisfatórios e permanecer economicamente viáveis.

É neste contexto que podemos falar aqui do conceito de "impotência social", introduzido por Edgar Salvadori de Decca<sup>4</sup>, no que diz respeito à possibilidade das organizações de países de economia periférica obterem espaço para uma participação mais ativa no processo de globalização e, particularmente, no processo de virtualização das relações inter-empresárias. Decca utiliza "impotência social" justamente para designar uma certa "incapacidade imposta ao social, por ordem de um determinado domínio que retira dos homens a própria dimensão do pensar". Suas observações se revestem de particular importância para o que nos diz respeito aqui quando fala o autor comenta a questão da produção de conhecimentos técnicos que "não conseguem se impor socialmente" e que, via de regra, busca-se uma justificativa para este fato dentro de uma racionalidade do próprio mercado que os julgam ineficazes. "Uma tecnologia é ineficaz porque não consegue romper a barreira da concorrência imposta por uma ordem implacável. Neste sentido, a conclusão é imediata. Não existem outras tecnologias conhecidas, porque o próprio mercado se responsabiliza em eliminar as menos eficazes".<sup>5</sup>

No entanto, Decca acrescenta que "as relações de mercado vão bem mais além do que as puras determinações econômicas. O estabelecimento do mercado é também o estabelecimento de um dado registro do real, no qual os homens pensam e agem conforme determinadas regras do jogo. Assim, o mercado não só impõe aos homens determinadas tecnologias *eficazes*, como também impede que lhes seja possível pensar outras tecnologias"<sup>6</sup>. Assim, o conceito de impotência social não designa um "mecanismo regulado por leis econômicas do mercado, mas uma esfera de domínio social nas qual os homens se vêem impossibilitados de pensar além de registros que se impõem à vista de todos como uma ordem natural"<sup>7</sup>.

Neste contexto, a globalização e a virtualização da economia devem ser considerados como fenômenos parciais. Não se trata de totalidades e muito menos de fenômenos alcançando todos os territórios da mesma forma. De modo que precisamos estar

permanentemente nos perguntando. Quem se globalizou, quem está se globalizando, quem vai se globalizar e de que forma? A globalização, dependendo do lugar, move-se para frente ou para trás, consolida-se de várias formas, segmenta-se em múltiplas modalidades e, basicamente, é estruturalmente desigualitária: pode-se tranqüilamente dizer: para diferentes mundos, diferentes globalizações. Simplificando um pouco, pode-se perfeitamente deduzir que uma empresa da "periferia" não pode se "globalizar" da mesma forma que uma empresa do "centro". Minha preocupação é, portanto, de formular um problema que concerne os processos culturais mobilizados pelas organizações das economias periféricas no processo de incorporação de inovações oriundas de organizações das economias centrais.

### **Diferenças Culturais**

Os instrumentos de gestão das empresas globalizadas, por conta de uma cultura consolidada, já estavam em condições de se adaptarem à nova realidade da globalização, aos novos perfis dos mercados e aos novos paradigmas tecnológicos por uma razão muito simples. Estes instrumentos resultavam de exigências dos mercados locais dos países de economia central. Enquanto recurso tecnológico objetivando melhoria de produtividade, a virtualização da economia e dos canais de comunicação inter-empresariais integram o conjunto, assim, de novos instrumentos exigidos pela dinâmica atual de acumulação do capitalismo.

Para facilitar eu diria que as características e as condições de comercialização de um mercado planetarizado se assemelham muito mais aos mercados dos países de economia central do que ao perfil dos mercados de economia periférica. Isto é da mais profunda evidência. Só que nós não estamos avaliando todas as conseqüências desta aparente banalidade, sobretudo no que diz respeito à realidade virtual. A WEB, através de suas janelas virtuais, não pode apenas ser destinada, como é o caso atualmente, à uma reprodução pura e simples dos mecanismos de intercâmbio empresarial que já existem na janela real.

É bom não esquecer que as empresas dos países de economia periférica não dispõem dos recursos necessários e, por isso, não têm a menor possibilidade de incorporarem, de forma autônoma e independente, este processo de integração à comunidade financeira globalizada que, convenhamos, exige uma formação específica e milhares de horas de "aulas-práticas" de mercado.

Digamos que deste ponto de vista, os mercados nacionais das economias periféricas, além de economicamente fracos, não contam com amadurecimento e nem dispõem da cultura necessária para serem suficientemente diversificados e funcionarem como boas "escolas" para as pequenas e médias empresas nacionais. Se encontram atualmente em estado de deterioração crescente e não são adequados para o treinamento competitivo exigido pelas novas regras da competitividade virtualizada e planetarizada.

Uma forma de utilização positiva da realidade virtual consistiria justamente na construção de sites específicos onde empresas, universidades e outras organizações poderiam trocar experiências visando a consolidação de uma cultura organizacional consistente capaz de aumentar o nível de independência com relação a culturas técnicas hegemônicas.

O que eu estou tentando explicar é que o tecido empresarial dos países de economia periférica estariam neste momento necessitando urgentemente de um espaço onde possam desenvolver e testar suas capacidades competitivas em ambiente cultural adequado de forma a

adquirir experiência antes de se lançarem em operações contra a concorrência predatória das multinacionais que já incorporaram "know-how" para lidar com estas novas realidades do mercado internacional.

E isto só se dará, no caso específico do Brasil, com uma política de investimento maciço na educação com vistas a uma radical mudança na política de redistribuição de renda de maneira a consolidar o mercado interno. Como se pode perceber facilmente, a realidade virtual teria uma importância considerável na construção de um espaço de interação entre as organizações. Dentro desta perspectiva, a realidade virtual poderia se constituir como suporte material de uma política de interação e não apenas de reprodução de culturas técnicas hegemônicas.

Em hipótese alguma, trata-se de preconizar um modelo qualquer de política protecionista. Trata-se, de encontrar caminhos para formulação de políticas de incorporação de novas técnicas e de novas tecnologias compatíveis com a realidade cultural local. Eu acho que a WEB, por suas características, tem grande potencial a ser desenvolvido neste sentido. Para isto precisamos de um modelo e de uma metodologia de análise que nos permita descrever quais seriam as especificidades de uma cultura empresarial nacional.

As imprescindíveis novas tecnologias e seus vitais discursos sobre gestão auxiliando os executivos a captarem todas as conseqüências dos novos paradigmas, das novas leis do mercado e as necessárias antecipações de tendências encontram-se disponíveis nos países de economia central. Estes fenômenos "nasceram", digamos assim, em função da realidade destas economias e não da realidade dos mercados das economias periféricas. Consequentemente, são perfeitamente compatíveis com a dinâmica da realidade cultural das empresas lá instaladas. Quando chegam aqui, já passaram pelo processo de amadurecimento e de adaptação e nos chegam devidamente prontos e embalados numa "caixa preta", sem possibilidade de discussão a respeito de seus respectivos graus de adaptabilidade à realidade cultural específica de um País de economia periférica como é o caso do Brasil.

Sem espaço para discussões e negociações outras que aquelas remetendo apenas para a racionalidade econômica, a questão da compatibilidade cultural com a realidade socio-econômica da sociedade receptora destas inovações diversas nem sequer é pensada. Assim, a racionalidade cultural não se constitui como elemento importante nas negociações.

As empresas transnacionais, portanto, dispõem de métodos de gestão elaborados para administrar e interagir com os processos instáveis de mudanças gerados pela nova realidade do mundo globalizado e pelo desenvolvimento acelerado das novas tecnologias. A cultura técnica destas empresas têm amplo espaço na realidade virtual. E, mais do que isso, elas dispõem também dos discursos "teóricos" e dos mecanismos culturais de incorporação destes processos. Por isso, não necessitam de maiores adaptações como seria o caso das empresas dos países de economia periférica caso isto ainda fosse possível. As Transnacionais já adquiriram a agilidade e a flexibilidade necessárias aos novos padrões de competitividade<sup>8</sup>. E a malícia também, eu acrescentaria.

Com a globalização, as empresas se vêem confrontadas à convivência entre o transitório, o efêmero e o desarticulado. E, neste universo, me parece que as transnacionais estão muito mais habilitadas à esta convivência do que os pequenos grupos empresariais dos países de economia periférica. Ao se fragmentarem para se reconstituírem segundo perfis inteiramente diferentes em prazos jamais observados, a dinâmica dos mercados neste mundo

globalizado, naturalmente, favorece àquelas empresas que têm mais condições de dar respostas em tempo hábil a estas exigências. E uma destas respostas se traduz pelas megafusões que vêm se verificando entre grandes grupos empresariais de setores estratégicos onde as empresas dos países de economia periférica tornaram-se simples "peões" neste sofisticado jogo planetarizado de xadrez.

Diferenças culturais entre mercados mas regras globais de funcionamento. Mercados diferenciados mas estratégias homogêneas de penetração. Empresas desterritorializadas mas ancoradas em culturas e identidades nacionais. Executivos, empresários e profissionais de hábitos, culturas, regiões e línguas diferentes mas trabalhando num mesmo ambiente com mesmos objetivos. O desafio da teoria da administração de hoje é de incorporar a componente cultural em seus modelos para dar conta das diferenças sabendo respeitá-las e trabalhar com elas.

A realidade virtual pode efetivamente representar um excelente instrumento neste processo de incorporação desde que saibamos como adaptá-la às nossas exigências socio-econômicas e como conquistar politicamente os espaços necessários para que esta adaptação seja consolidada. Estamos aí diante de uma hercúlea tarefa também para as ciências da comunicação. Me parece que os empresários dos países de economia periférica ainda não se deram conta da dimensão do problema. E nós, pesquisadores que somos de um país de economia periférica também ainda não temos a metodologia adequada para este tipo de trabalho.

Assim, quando uma empresa brasileira decide implantar, por exemplo, círculos de qualidade em seu processo de fabricação ou controles "just in time", ela interage também com processos culturais envolvidos nestas técnicas. Processos estes que irão interagir com a identidade cultural da empresa como um todo e com a identidade socio-cultural de cada um de seus funcionários. Estes processos envolvem fluxos culturais globais que interagem com culturas locais através de "discursos normativos de gestão" que estabelecem o modus operandi da inovação em questão. Estes discursos são ativados a partir de seminários, documentos escritos e/ou audio-visuais, ordens superiores, etc... e, naturalmente, podem ser veiculados também internet.

Da mesma forma uma tecnologia importada, sob forma de plantas de fábrica ou máquinas, trás consigo uma carga cultural que vai interagir com a cultura do lugar e da empresa onde ela será implantada. O mesmo ocorrendo quando uma empresa mantém uma política de recrutamento envolvendo contratações externas ao lugar onde está instalada. Quando se trata de unidade de produção de grupo econômico transnacional implantada numa região de um determinado País, o impacto cultural assumirá então proporções gigantescas em relação ao meio ambiente imediato onde aquela unidade é implantada e irá atuar.

Outro exemplo concreto, ligado diretamente ao tema desta comunicação, diz respeito a eventuais implantações do conhecido software "SAP", facilmente obtido através da Internet mediante assinatura. O "SAP" nada mais é do que um sistema padronizado de gestão para ser aplicado em qualquer empresa de qualquer dos cinco continentes. Aliás esta é explicitamente a proposta do "SAP" que nos é apresentado quanto entramos no site <http://www.sap.com> onde, entre outras possibilidades, nos são oferecidas soluções para todo e qualquer problema empresarial em qualquer parte do mundo. Obviamente este tipo de procedimento não tem condições de levar em conta nenhuma realidade cultural específica.

Neste caso, parece-me que podemos aplicar o conceito de "Colonialismo Virtual" apresentado por Jamie King. Segundo o autor, trata-se de um processo, com origem no virtual, conduzindo a certas formas de ver o mundo. "O Correio eletrônico e o browser da Web, com todos os seus indiscutíveis potenciais positivos, tornam-se contudo verdadeiras ferramentas para a construção e fortificação de um outro mundo, fora das fronteiras do qual tudo o resto está inevitavelmente condenado ao apagamento e à ausência"<sup>9</sup>. Segundo King, "o virtual não só serve de justificação a violentas visões culturais do mundo, como também contribui para marginalizar outras culturas"<sup>10</sup>. No que nos cabe aqui é bom lembrar que a cultura técnica das empresas dos países de economia periférica se encontra totalmente excluída da realidade virtual. "O monólogo da classe tecnologicamente privilegiada é de imediato acolhido e estimulado, enquanto outras linguagens são marginalizadas ou mesmo, em última análise, condenadas ao silêncio virtual"<sup>11</sup>.

### **Administrar Diferenças**

É importante esclarecer que não se trata de condenar o intercâmbio de técnicas de gestão e de tecnologias através da Web. Muito pelo contrário. Apenas entendo que uma política empresarial de intercâmbio, virtual ou não, deveria também levar em conta fatores de ordem cultural. Até porque, o sentido do vetor de deslocamento destes processos tem sempre a mesma direção, ou seja, sempre parte de países de economia central em direção a países de economia periférica excluindo assim qualquer possibilidade de criação de saber ou de tecnologia globalizada tendo como origem países de economia periférica que são dotados de uma racionalidade tecnico-cultural específica.

Não há como implantar processos desta natureza à revelia das realidades culturais locais sem comprometer irremediavelmente suas identidades. É preciso que todos nós tomemos consciência disso. O empresariado brasileiro de maneira geral e os governantes têm dificuldade ou não têm interesse em enfrentar politicamente este problema.

Vale dizer que apenas os padrões culturais dos países de economia central integram a lógica da cultura técnica globalizada. Além disso, é quase desnecessário acrescentar que as economias periféricas não dispõem de recursos socio-econômicos para elaborar técnicas e tecnologias marcadas por suas próprias culturas para um eventual redirecionamento do sentido destes vetores.

Outro dado importante. As preocupações que regem as decisões sobre o funcionamento da rede de interação entre as empresas em todo o mundo são de ordem exclusivamente econômico-financeira. Estas decisões, do ponto de vista da história da dinâmica da acumulação capitalista e de acordo com a tradição por ela instituída, só são tomadas em função de critérios remetendo para uma racionalidade de ordem puramente econômica<sup>12</sup>. Na grande maioria das vezes, elas engendram prazos inviáveis para uma possível assimilação cultural por parte da realidade social que a elas se sujeitam. Jamais a questão do impacto cultural está envolvida nas decisões estratégicas dos grandes grupos multinacionais em suas articulações com grupos empresariais locais.

A menos que ocorra, em escala planetária, uma intervenção direta de determinados agentes sociais sobre o atual funcionamento da realidade virtual, não há razão alguma para se alimentar, como muitos o fazem, a expectativa de que as características intrínsecas da

natureza dela possam, por inércia, transformar esta situação. Esta intervenção poderia se dar diretamente através da utilização da realidade virtual a serviço dos processos de incorporação de novas tecnologias e de qualificação de mão de obra, hoje vitais para a resolução dos graves problemas sociais das economias periféricas. Neste sentido, a realidade virtual poderia contribuir de forma concreta para a elaboração de mecanismos locais que, levando em conta diferenças culturais, permitiria uma adesão aos parâmetros da globalização sem comprometer a autonomia necessária à formação de um mercado de consumo interno voltado para valores da democracia e da cidadania..

Concluindo, retomo aqui um trecho do livro de Dominique Wolton *Internet et Après*, onde o autor comenta justamente a necessidade de se prestar muita atenção com a questão das diferenças. Para Wolton, numa sociedade onde a "informação e a comunicação são onipresentes, o problema maior não se coloca em relação a uma aproximação de indivíduos ou coletividades, mas, ao contrário, coloca-se em relação à gestão de suas respectivas diferenças...Não se trata de celebrar semelhanças mas sim de celebrar algo bem mais complexo constituído pelas alteridades"<sup>13</sup>. Segundo o autor não há nada mais perigoso que "achar que a presença de técnicas cada vez mais sofisticadas constitui uma condição para uma aproximação dos homens. Pelo contrário. Quanto mais eles se aproximam, mais suas diferenças tornam-se visíveis fazendo com que surja uma necessidade cada vez maior de garantir certas distâncias para suportar diversidades e conseguir uma coabitação satisfatória para todos.

Muito obrigado

---

<sup>1</sup> É importante destacar aqui a dinâmica dos atuais blocos econômicos em formação que irá estimular um convívio cada vez mais intenso entre as diferenças culturais e lingüísticas de seus respectivos países membros, dentro de uma mesma organização e exigirá dos teóricos das organizações modelos de gestão que contemplem estas diferenças dentro da perspectiva de um "administração plural e democrática da diversidade". Esta realidade já existe na União Européia e brevemente deveremos trabalhar com ela na ALCA e no MERCOSUL. Sobre esta questão ver: Carr-Rufino, N., *Managing Diversity: People Skills for a Multicultural Workplace*, São Francisco (USA): Thomson Executive Press, 1996.

<sup>2</sup> Sobre esta questão, ver o excelente trabalho de 1980 de Carlos Fernando Flores, *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Colección Hachette Comunicación, Santiago, Chile: Ediciones Pedagógicas Chilenas S/A, 1989, onde se lê particularmente que "es posible ver las organizaciones como redes de conversaciones elementales que articulan una red de compromisos". Flores propõe um novo modelo teórico que consiste basicamente em "un enfoque unificado analizando a comunicación en función de los compromisos hechos en las conversaciones y la administración en términos de la creación, responsabilidad e iniciación de nuevos compromisos dentro de las organizaciones .....Nuestra teoría interpreta a las organizaciones como conjuntos institucionales que predeterminan a estructura de los compromisos, (grifo meu), p. 14.

<sup>3</sup> Johnson, R. e al., *O Que É afinal Estudos Culturais?*, Belo Horizonte, Autêntica, 2000, p.13.

<sup>4</sup> Decca, E., *O Nascimento das Fábricas*, col.. Tudo É História, 8ª edição, São Paulo, Brasiliense, 1991, p.12.

<sup>5</sup> idem.

<sup>6</sup> ibidem

<sup>7</sup> ibidem

<sup>8</sup> É importante ressaltar aqui o papel dos novos manuais de gestão estratégica de empresas onde são explicitadas as novas políticas que devem ser a dotadas pelos grandes grupos transnacionais: "Para ser eficaz em tempos de mudança, a estratégia tem que se voltar para o futuro de um segmento econômico; tem que fornecer uma compreensão das possíveis investidas e contra -investidas dos rivais e oferecer um mapa indicando para onde as interações entre os concorrentes poderão estar se dirigindo...Na hipercompetição , onde as mudanças são rápidas e a meta é a ruptura, uma estratégia efetiva tem que ter um foco mais dinâmico. A estratégia requer uma teoria que observe os movimentos e contramovimentos seqüenciais dos concorrentes por longos períodos de tempo. Conforme a competição se aqueceu, esta interação dinâmica entre concorrentes tornou-se a chave para o sucesso competitivo.....D' Aveni, R., Hipercompetição, São Paulo: Campus, 1995, p.31/33.

<sup>9</sup> King, J., "Colonialismo Virtual: Violência Cultural na WWW", in: Revista de Comunicação e Linguagens- 25-26: Real Vs. Virtual, Lisboa, Edições Cosmos, 1998, pp. 437-444.

<sup>10</sup> Idem, p.440.

<sup>11</sup> ibidem

<sup>12</sup> L. Boltanski, E. Chiapello, op. Cit: "O desenvolvimento da ciência econômica, seja a clássica ou a marxista, contribuiu para a construção de uma representação do mundo radicalmente nova em relação ao pensamento tradicional. Este desenvolvimento instituiu uma separação radical entre aspectos econômicos e tecido social construindo assim uma espécie de espaço autônomo. Esta concepção permitiu a incorporação da crença segundo a qual, a economia constitui uma esfera autônoma independente da ideologia e da moral pois obedeceria a leis positivas. Desta maneira, obscurece-se o fato de que uma tal convicção é também o produto de um trabalho ideológico e que ela, dissimulada dentro do discurso científico, só pode ser constituída incorporando justificações segundo as quais as leis positivas da economia estão a serviço do bem comum." P.48

<sup>13</sup> Wolton, D., *L'Internet et Après? Une Théorie Critique des Nouveaux Médias*, Paris, Flammarion, 1999, p.11.