

Administração, Cultura Local e Gestão: Discussão Teórica e Proposições para Prática Gerencial

Henrique Muzzio

Submissão em 30/03/2016; Aprovação em 18/04/2016

RESUMO

Esse ensaio discute a pertinência da gestão organizacional levar em consideração as especificidades culturais locais na busca pela eficiência em determinadas áreas da administração. Embora o processo de globalização tenha uma grande força institucional de impor padrões de decisão, as ressignificações locais ocorrem e são norteadoras de comportamentos, o que impacta na relação entre a organização e o mercado. Defendemos que áreas como Marketing e Recursos Humanos possuem uma relação com símbolos e culturas e, assim, os gestores devem incorporar em suas decisões fatores culturais. Discutimos ainda a pertinência desse debate ser levado para sala de aula, local de formação dos futuros gestores.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura Regional, Gestão Cultural, Administração de Empresas

1. A ADMINISTRAÇÃO E A ESPECIFICIDADES CULTURAIS

O objetivo desse ensaio é contribuir com o debate que envolve o alcance da cultura na gestão organizacional. Ao apresentarmos uma análise sobre o escopo e o alcance da administração no âmbito do contexto da cultura local a partir de uma perspectiva teórica e de proposição para a prática gerencial, esperamos destacar a pertinência desse conhecimento para a eficiência gerencial, o que significa discuti-lo também no âmbito da sala de aula.

No prelúdio, a ciência buscou a universalização de leis que explicariam as relações causais entre fenômenos da natureza. No caso das ciências sociais, podemos considerar que seu início também buscou, em grande medida, explicar regras sociais universais, porém, o tempo fez emergir outra demanda, a de compreensão daquilo que é peculiar a um determinado contexto socioespacial. Tal intuito nos parece mais condizente com uma realidade dinâmica estabelecida, dentre outros, por especificidades culturais (Willmott, 2000) e por jogos de poder (Levina, Orlikowsk, 2009) que se materializam nas práticas cotidianas (Foucault, 2014).

A ciência da administração, ao ser uma ciência social aplicada, está envolta em contradições, paradoxos, especificações etc. que lhe conferem uma complexidade e um desafio para o alcance de seus propósitos. Isso não significa que é uma ciência menor, mas diferente. A exatidão das ciências “hard” aplicada à administração significaria um mundo social e organizacional engessados, inibidores do potencial criativo e transformador humano, bem como, não condizente com a dinâmica social que estar relacionada com as novas demandas dos consumidores, com legislações mais abrangentes e punitivas e com institucionalizações emergentes. Assim, a administração, diante de sua tarefa de ampliar a eficiência organizacional, deve levar em consideração essa condição, ainda que isso não deva ser sua única bússola.

Uma dessas contradições, presente também em outros campos do saber, refere-se ao seu caráter universal ou local no seu escopo para compreensão da ação humana. A realidade social não é muito convergente com a ideia de dicotomia. A exclusividade do sim ou do não, do falso ou do verdadeiro, e do adequado ou do inadequado, em muitas ocasiões, não é suficiente para a captação da pluralidade social. Nesse sentido, nos parece mais apropriado a ideia de um contínuo, ou mesmo de um espaço/campo e suas muitas possibilidades. Nessa ordem, não fazemos aqui uma análise exclusiva entre universal e local, mas sim, compartilhamos da visão de complementaridade.

A referida pluralidade também se aplica às áreas da administração, que não deveriam ser vistas

como uniformes quando o foco é a relação gestão e o contexto em que ela ocorre. É possível uma discussão dessa condição tendo como pano de fundo a perspectiva universal ou local da administração. Evidenciando a ideia de multiplicidade, defendemos aqui que, em determinadas áreas da administração, perspectivas universais de gestão devem ser valorizadas, em outras, há uma coerência maior quando se evidencia as condições socioespaciais específicas para a tomada de decisão gerencial.

Como exemplo de áreas em que princípios universais de gestão são mais adequados cita-se a área financeira. A gestão das finanças ocorre em um contexto de influência da economia e de princípios de eficiência de origem e aplicação dos recursos que seguem uma lógica de competitividade e de mercado influenciada por variáveis como taxa de juros, taxa de câmbio, inflação e risco, que são definidas em um contexto macroeconômico, com reduzidas interferências de perspectivas locais. Nesse sentido, as decisões gerenciais são pautadas primordialmente por princípios universais, tais como, de fluxo de recursos, de rentabilidade e retorno do investimento, que dificilmente são influenciadas por perspectivas regionais/locais.

Outro exemplo é a área de produção. Técnicas de engenharia, padrões tecnológicos, tipos de materiais etc. são usados na busca da eficiência e eficácia produtiva aplicando princípios universais, sem uma maior interferência do micro contexto social. Nesse mesmo sentido, cita-se ainda a área de logística, com suas técnicas de maximização operacional com o uso de princípios de engenharia e otimização de fluxos. Mais uma vez, os parâmetros usados para a tomada da decisão são reduzidamente influenciados por perspectivas socioespaciais.

Porém, existem áreas da administração em que o contexto local exerce uma influência mais significativa (Muzzio, 2010), ainda que não exclusiva, com impactos nas decisões gerenciais, ou pelo menos, deveria ser essa a perspectiva. Duas áreas são destaques: gestão de pessoas e marketing. A razão principal dessa evidência é a estreita relação dessas áreas com a cultura (Muzzio, Costa, 2010). Os valores, os costumes, as práticas sociais, os rituais etc. influenciam fortemente as relações sociais e o comportamento em grupo. Uma organização é um microcosmo social, dotada de atores que se relacionam por regras socialmente estabelecidas, com assimetria de poder, mediante uma distinção social (Bourdieu, 2007) e o uso de recursos escassos.

No caso da área de marketing, a influência local evidencia-se prioritariamente no âmbito externo à organização, ou seja, nos consumidores e nos diversos *stakeholders* que gravitam a organização nesse nível e com ela estabelecem relações de trocas. Nessa ordem, o comportamento do consumidor em um contexto específico significa um determinado relacionamento com a organização, tanto em sua forma, como na intensidade ou no poder que as ações organizacionais possuem em influenciar esse consumidor. Se entendemos que os consumidores pertencem a um contexto social determinado, a cultura local irá influenciar seu comportamento, incluindo as relações de trocas. Mesmo considerando que também são estabelecidas relações desses consumidores no mercado global, mediadas por afinidades, digamos, efêmeras, uma boa parcela do seu ato de consumir ocorrerá por relacionamentos estreitos com organizações de seu entorno.

Partindo desse princípio, as estratégias mercadológicas deveriam levar em consideração as características culturais subnacionais para ampliar a eficiência das ações organizacionais em suas relações de troca. Uma melhor compreensão das características culturais dos consumidores, daquilo que é valorizado localmente e ainda, do que é compreendido como significativo para os demandantes, poderia significar uma ação mais efetiva para os ofertantes com ganhos mútuos. Nessa ordem, as decisões nesse campo poderiam se pautar, em grande medida, por questões culturais e simbolicamente situadas.

Autores (Brettel et al, 2008, Yu, Cude, 2009) exploram a perspectiva cultural e suas influências no consumo e nas práticas mercadológicas que as organizações devem implementar em função de distinções dessa ordem. Segundo Kipnis, Broderick, Demangeot (2014), os consumidores normalmente ficam expostos a uma grande variedade de significados culturais locais, globais e estrangeiros, podendo implantar esses significados na interpretação da identidade de uma maneira mais complexa, o que pode influenciar as percepções dos consumidores, as expectativas e as respostas comportamentais a significados de marca com base na cultura, incluindo a local.

A literatura, ainda que de uma forma tímida ao nosso ver, contempla evidências da pertinência em tomar decisões gerenciais pautadas pelo viés cultural localmente determinado. Especificamente no caso brasileiro, reconhecido como um país continental com muitas culturas subnacionais (Muzzio, 2010), as distinções nos produtos ou serviços demandados, as formas de consumo, as razões para consumir ou a intensidade dessa prática já encontram suporte empírico. Alguns exemplos em que as especificidades subnacionais corroboram com a perspectiva de gestão local são encontrados em Añaña e

Nique (2009), que analisam uma marca global de tênis e seu desempenho no cenário brasileiro, os autores indicam a influência dos rituais, dos símbolos e de algumas variáveis demográficas no consumo dessa mercadoria. Strehlau, Claro e Laban Neto (2010), que apresentam um estudo em que defendem que os consumidores brasileiros, de quatro cidades de diferentes regiões do Brasil - Belém, Porto Alegre, Salvador e São Paulo apresentam padrões de valores sociais diferenciados. Para esses autores, essas diferenças necessitam ser levadas em consideração pelas organizações quando da elaboração de suas estratégias mercadológicas. Os autores ainda afirmam que, na área de marketing, pouco estudos se ativeram a elaborações que trouxessem contribuições teóricas sobre o tema, o que constituiria uma lacuna nesse campo.

Quanto à área de gestão de pessoas, a influência cultural local e as especificidades decorrentes também acabam por influenciar a organização quando os seus colaboradores são moldados pelos valores prevaletentes do ambiente social. Ainda que seja prática crescente a expatriação de colaboradores com os efeitos que isso pode ter sobre a cultura organizacional, em grande medida, prevalece uma composição do quadro funcional formada por trabalhadores locais, o que torna pertinente o ponto de vista aqui desenvolvido.

No plano internacional, autores (Coyne, Ong, 2007, Edwards, Jaletteb, Tregaski, 2012) analisam as especificidades regionais culturais e em que medida elas influenciam nas práticas organizacionais e nas administrações de recursos humanos. Almond (2011) arguiu que a transferência e a difusão de práticas organizacionais em empresas multinacionais são mediadas por perspectivas institucionais em níveis subnacionais, nacionais e supranacionais. Por exemplo, as decisões sobre a localização de novos investimentos são, em muitos casos, afetadas pelos recursos humanos disponíveis para as subsidiárias, tanto na própria empresa como em sua rede de produção ampliada. Para o autor, instituições de governança subnacionais têm crescentemente moldado os sistemas produtivos locais, o que tem levado a um ordenamento das práticas de recursos humanos também baseadas na institucionalidade cultural local.

Além da literatura internacional (Singh Et Al, 2008, Mcsweeney, 2009), encontramos análises no contexto brasileiro que exploram esse campo. Em um exemplo da influência local sobre o comportamento dos colaboradores, Soares, Silva e Castro (2012) realizaram um estudo de casos comparativos para investigar a relação da área de recursos humanos, o ambiente e a cultura. Segundo os autores, os resultados indicam uma significativa influência dos componentes ambientais sobre o delineamento do conjunto de crenças, valores e comportamentos nas unidades analisadas. Xavier Filho et al. (2015) analisam e evidenciam a influência da cultura regional nordestina, com características tais como patriarcalismo e centralidade de poder, no processo de expansão de um grupo varejista pernambucano, entendendo como conceito central a cultura regional e seus impactos nas organizações.

A existência dessas especificidades tende a ser um fator preponderante no processo de decisão gerencial. De certo que a institucionalização (Dimaggio, Powell, 1983) acaba por impor certa homogeneidade por pressões isomórficas normativa, mimética e coercitiva, mas, mesmo esse processo institucional não é totalizante, justamente porque as especificidades sociais se distinguem, ocasionando um reordenamento das forças que influenciam o processo social e organizacional.

Há ainda o componente da mundialização do mercado, em que produtos são comercializados globalmente com uma única padronização, inclusive com campanhas de marketing universais. Nesse caso, o mimetismo acaba por se impor sobre as realidades locais, porém, além dos produtos fortemente identificados com a cultura local, há também as ressignificações locais de produtos mundiais e, nesses casos, a cultura local ganha protagonismo. Mais uma vez, não há fórmula mágica, a gestão precisa ocorrer a partir dessas realidades global e local.

Ressaltamos também que a perspectiva aqui desenvolvida não fica restrita ao business. Ainda que esse segmento seja o mais representativo no contexto mercadológico, outras formas organizacionais também podem usufruir desse conhecimento para seu processo decisório. Organizações Não Governamentais (ONG) ou instituições religiosas, por exemplo, podem se valer das especificidades culturais locais para ampliar a eficiência de suas áreas de marketing ou de gestão de pessoas.

Salientamos ainda que, mesmo com a pertinência da inclusão da variável cultural local no processo decisório organizacional, há implicações e limitações para essa condução, o que irá demandar uma análise dos gestores diante dos objetivos estabelecidos. Um exemplo dessa limitação é uma possível descaracterização da imagem corporativa quando existirem adequações locais, há ainda a possibilidade de um aumento dos custos de produção ou comercialização, ou mesmo padrões distintos de qualidade entre suas unidades. Todos são condições de risco que, tal qual as outras decisões precisam ser levadas em consideração, sempre no intuito de maior eficiência organizacional. Mas esse é o papel do gestor, ou

seja, tomar decisão em contexto desafiador e de risco.

2. O PROFESSOR, O ALUNO E O GESTOR

Dentre os vários desafios da docência existe aquele no qual o professor tem uma clareza da amplitude da ciência e suas múltiplas perspectivas teóricas. Ao ter essa nitidez, esse docente se coloca em uma condição de se “filiar” a um paradigma específico. Porém, para além de seu posicionamento teórico está a realidade, que pode ser compreendida através de diferentes lentes ontológicas/epistemológicas. Esta multiplicidade deveria ser transmitida aos discentes para que esses tenham uma visão crítica do campo de atuação. Sempre haverá um mainstream e esse não pode ser ignorado, ainda que o docente não concorde com ele. No contexto da administração, o mainstream está envolto no capitalismo, na ótica ocidental, no funcionalismo, na racionalidade instrumental e no princípio da eficiência.

Especificamente ao escopo desenvolvido nesse ensaio, o papel do professor seria apresentar não apenas um ponto de vista da perspectiva cultural, mas sim, evidenciar a pluralidade de visões. Mais ainda, entendemos que elas não devam ser colocadas como conflitantes, mas como complementares. Não há uma gestão exclusivamente universal, assim como não existe uma gestão especificamente local. No contexto administrativo, há subcampos do conhecimento em que a ênfase é a universalização, em outros, pode prevalecer uma visão regionalizada. Em todos os casos o docente deveria evitar uma condição dicotômica para compreensão do fenômeno organizacional, que não é condizente com o escopo do mundo social.

Os discentes de hoje serão os futuros gestores e esses deveriam ter uma clareza do quão complexo é o fazer gerencial. O reconhecimento da pluralidade torna-se uma competência gerencial. Sabemos da competitividade crescente que permeia o mundo organizacional, não só em sua vertente corporativa mas em todos os tipos de organizações. Nessa ordem, a prática gerencial será favorecida na busca pela eficiência quanto mais ciente for o gestor dessa realidade.

No campo de administração, a prática é um desafio para os discentes no sentido da associação com o conhecimento adquirido no contexto acadêmico, pois esses futuros profissionais não podem “manipular” organizações como fazem, por exemplo, os estudantes de química ou física. Isso explica, em parte, um reconhecido distanciamento entre o recém-graduado em administração e o profissional ideal demandado pelo mercado, embora muitas outras razões existam, mas que não são objeto dessa discussão.

No intuito de minimizar essa lacuna, os docentes podem adotar no contexto da sala de aula estratégias e ferramentas que destaquem as peculiaridades, quando elas forem significativas, para o processo decisório. Não se trata de estratégias exclusivas, apenas a introdução dessa discussão no ambiente de aprendizagem. Essa temática pode estar presente em aulas expositivas, debates etc. De certo que a literatura é restrita na exploração desse campo, daí o nosso entendimento que existe uma lacuna na oferta de casos de ensino produzidos com elementos gerenciais universais e contextualizações culturais locais.

Embora a oferta desse instrumento tenha se ampliado em anos recentes na academia brasileira, inclusive com a presença de seções em periódicos importantes, tais com a Revista de Administração Contemporânea (ANPAD) ou a Revista Eletrônica de Administração (UFRGS), ainda são tímidos os exemplos com ênfase na diversidade cultural e sua implicação para o processo decisório. Nesse sentido, propomos a ampliação da produção desses instrumentos para ampliar a disponibilidade aos docentes e enriquecer as experiências discentes nesse campo, tendo em vista o seu uso consagrado internacionalmente.

Já no ambiente organizacional, os gestores poderiam ampliar a prospecção do quanto as especificidades de comportamento cultural têm potencial para influenciar a decisão gerencial no intuito de ampliar a eficiência da gestão. Uma maior compreensão do comportamento de consumidores pode, por exemplo, ampliar a efetividade dos recursos usados em campanhas de marketing ou melhorar a oferta de produtos e serviços em função da característica cultural de seu público alvo. Uma gestão de recursos humanos condizente com as características culturais dos colaboradores pode significar, por exemplo, uma seleção funcional mais eficaz, ou ainda, um treinamento mais efetivo frente às características que esses colaboradores precisam possuir para o bom desempenho de suas funções. Enfim, são questões que, a nosso ver, não podem ser negligenciadas pelos gestores em um contexto competitivo tão intenso como observamos na contemporaneidade, o que significa que pequenos detalhes podem traduzir-se em grandes consequências para a eficiência e a eficácia organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMOND, P. The sub-national embeddedness of international HRM. *Human Relations*, v. 64, n. 4, p. 531-551, 2011.
- AÑAÑA, E. S.; NIQUE, W. M. O Valor dos Valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos brasis culturais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 03, p. 153-181, 2009.
- BOURDIEU, P. *A distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp, Porto Alegre: Zouk, 2007.
- BRETTEL, M., ENGELEN, A., HEINEMANN, F., VADHANASINDHU, P. Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Marketing*, v. 16, n. 2, p. 84-119, 2008.
- COYNE, I.; ONG, T. Organizational citizenship behaviour and turnover intention: a cross-cultural study. *Int. J. of Human Resource Management*, v. 18, n. 6, p. 1085-1097, 2007.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 02, p. 147-160, 1983.
- EDWARDS, T., JALETTEB, P., TREGASKI, O. To what extent is there a regional logic in the management of labour in multinational companies? Evidence from Europe and North America. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 23, n. 12, p. 2468-2490, 2012.
- FOUCAULT, M. (2014). *Microfísica do Poder*. 24. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- KIPNIS, E., BRODERICK, A. J., DEMANGEOT, C. Consumer multiculturalization: consequences of multicultural identification for brand knowledge. *Consumption Markets & Culture*, v. 17, n. 3, p. 231-253, 2014.
- LEVINA, N.; ORLIKOWSK, W. J. Understanding Shifting Power Relations Within and Across Organizations: A Critical Genre Analysis. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 4, p. 672-703, 2009.
- MCSWEENEY, B. Dynamic Diversity: Variety and Variation within Countries. *Organization Studies*, v. 30, n. 9, p. 933-957, 2009.
- MUZZIO, H. Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 447-463, 2010.
- MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: A cultura organizacional na perspectiva subnacional. *Cadernos EBAPE*, v. 10, n. 1, p. 146-161, 2012.
- SINGH, S. K. SRINIVASAN, V., SISTA, S., PARASHAR, M. Cross Cultural conceptualizations: A case for multiple national cultures in India. *Indian Institute of Management Bangalore Review*, v. 20, n. 3, p. 249-262, 2008.
- SOARES, D. P. S.; SILVA, C. L. O. E CASTRO, J. M. A Influência do Ambiente e da Cultura Organizacional no Papel da Área de Recursos Humanos: um Estudo Comparativo de Casos em Duas Empresas de Médio Porte. *Revista Alcance*, v. 19, n. 4, p.441-460, 2012.
- STREHLAU, V. I.; CLARO, D. P. & LABAN NETO, S. A. Em busca da identificação de valores regionais: subsídios para discussão de estratégias mercadológicas. *Revista de Administração de São Paulo*, v. 45, n. 2, p. 116-129, 2010.
- WILLMOTT, R. The Place of Culture in Organization Theory: Introducing the Morphogenetic Approach. *Organization*, v. 7, n. 1, p. 95-128, 2000.
- XAVIER FILHO, J. L. J., MUZZIO, H. C., PAIVA JR, F. G. de, SOUSA, J. L. O Aqui e o Ali da Cultura Regional em Práticas Administrativas: A Expansão Organizacional de um Grupo Varejista de Autopeças. *Gestão & Regionalidade*, v. 31, n. 91, p. 105-121, 2015.
- YU, J., CUDE, B. J. Possible Disparities in Consumers' Perceptions Toward Personalized Advertising Caused by Cultural Differences: U.S. and Korea. *Journal of International Consumer Marketing*, v. 21, n. 4, p. 251-269, 2009.