



# Orientação cultural e fatores de distinção

Um estudo comparativo entre estudantes de escolas de negócios, francesa e brasileira

POR **ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA, RICARDO AUGUSTO ALVES DE CARVALHO E MATHEUS KLEM DE CASTRO PINHEIRO**

“Quando penduramos um quadro na parede [...] estamos respondendo a um *habitus*. Não há inocência [...] nenhum ato é desinteressado.” (Pierre Bourdieu)

Atualmente, a questão da interculturalidade e da internacionalização dentro das organizações é algo abordado de maneira corriqueira. Levando em consideração a intensificação do fluxo global de pessoas, acirrado pelo avanço das tecnologias comunicacionais, a interação entre indivíduos de realidades culturais distintas se tornou uma constante, colocando em voga questões até então pouco difundidas nos estudos organizacionais, como adaptabilidade e competências que visam a convivência harmônica entre pessoas de diferentes realidades, dentre outras.

Partindo desse princípio, o Núcleo de Liderança da Fundação Dom Cabral vem desenvolvendo pesquisas significativas e com repercussão internacional nessa área (IFBAE, 2017). Nesse contexto, e considerando a parceria entre duas instituições globais de educação executiva – FDC (Brasil) e Skema (França) –, vem realizando estudos no sentido de detectar elementos, fazer avanços culturais e fornecer subsídios lógicos para o exercício e desenvolvimento de lideranças globais. Nessa perspectiva, e como resultado do desdobramento de pesquisas já desenvolvidas, assim como de parcerias realizadas, estamos



produzindo uma investigação na perspectiva da interculturalidade, no momento em que a FDC amplia seu raio de atuação, se afirmando como uma instituição de ensino brasileira com vocação internacional. Algumas questões emergem nesse contexto: de que forma experiências internacionais conduzidas pela própria FDC, com instituições parceiras estrangeiras, nos revelam novos elementos de base para ações de desenvolvimento de futuras lideranças? A identificação dos gostos, preferências, modelos mentais, gostos de classe e estilos de vida são determinantes para o desenvolvimento e desempenho do executivo em particular e envolvido em contextos interculturais complexos? Soma-se a isso a identificação de fatores distintivos em uma economia cada vez mais marcada pela estetização da vida, pelo capital cultural, pela subjetividade nas práticas cotidianas e na produção de julgamentos de valor. Interessa-nos o olhar sobre novas competências e habilidades no fazer negócios, nesses ambientes interculturais de alta complexidade.

A pesquisa representa um universo de amostra de 240 alunos, na faixa entre 20 e 35 anos de idade, sendo aproximadamente 120 brasileiros e 120 franceses, regularmente matriculados em programas das escolas pesquisadas.

Os objetivos principais do estudo se concentram em quatro frentes:

- Realçar evidências da relação entre orientação cultural, fatores de distinção e educação.
- Investigar, a partir dos estudos interculturais, as dimensões do modelo mental imaginário e atitudes de

adaptação em relação às diferenças culturais.

- Determinar a relação entre a disposição culta e a competência cultural apreendida, como pré-requisitos para fazer negócios e trabalhar em ambientes corporativos, considerando as diferenças culturais.
- Enfatizar o capital cultural brasileiro e francês como pano de fundo para a prática em organizações e contextos globais.

#### O ENIGMA DA DIVERSIDADE EM QUESTÃO PARA A EDUCAÇÃO EXECUTIVA

Como base teórica da pesquisa, utilizamos a metáfora do capital cultural (Pierre Bourdieu, 2004), os modos de vida, gostos, heranças familiares, fatores de distinção e reprodução social no intercruzamento destas relações, na criação de uma base conceitual e prática que possa servir de referência para o desenvolvimento de executivos, no Brasil e nos países lusófonos e francófonos, considerando suas singularidades, especificidades, similaridades e fatores de distinção – todos constitutivos do *habitus*. Partindo dessa base, estamos construindo fatores de diferenciação competitiva e estratégias colaborativas. O contemporâneo se apresenta como um “enigma da diversidade”, nos provocando a refazer nossas lentes de percepção do outro. O **Quadro 1** representa a teoria de capitais de Bourdieu.

Para Bourdieu (2010), essas formas de capitais são passíveis de conversão e podem ser reconhecidas em diferentes campos. Através disso, as distinções são produzidas entre os indivíduos que transitam nesses ambientes.



**QUADRO 1 | TEORIA DE CAPITAIS DE BOURDIEU**

Capitais	Escopo	Exemplo
Econômico	Recurso associado aos fatores de produção (terra, fábrica e trabalho) e aos ativos econômicos, como a renda e os bens materiais. Pode ser acumulado e reproduzido por meio de estratégias de investimento econômico e de outros mecanismos associados à obtenção ou à manutenção de relações sociais que podem possibilitar o estabelecimento de vínculos economicamente úteis.	Terra, trabalho, dinheiro, patrimônio, bens materiais.
Cultural	Corresponde ao conjunto de conhecimentos, habilidades e qualificações intelectuais transmitidas pela família e pelas instituições escolares, ao longo da vida do indivíduo. O capital cultural pode adquirir três formas: 1. o estado incorporado, como uma característica durável do corpo (a forma de falar); 2. o estado objetivo, como a posse de bens culturais; 3. o estado institucionalizado, decretado por instituições de ensino.	Valores familiares, obras de arte, títulos acadêmicos e os títulos nobiliários no contexto de sociedades aristocráticas.
Social	O capital social corresponde à agregação de recursos atuais ou potenciais que têm estreita conexão com a rede de relações institucionalizadas de reconhecimento e de inter-reconhecimento entre indivíduos e grupos. Envolve a manutenção das relações sociais individuais e coletivas, acumulando-se pelo processo de socialização.	Rede de relacionamentos e os recursos que podem ser acessados a partir dessas conexões.
Simbólico	Está relacionado à acumulação de prestígio, honra e de reconhecimento social por indivíduo/grupo que preserva sob seu domínio os recursos considerados essenciais num determinado campo. A posse do capital simbólico não implica, necessariamente, domínio de uma propriedade “objetiva”, e sim de um recurso simbólico que foi legitimado pelos atores sociais num campo específico, podendo não ser relevante em outro espaço social. Deter e manter a posse sobre esses recursos simbólicos requer muito investimento, tempo e disposição pessoal para reafirmar as visões de mundo e sistemas classificatórios vigentes.	Síntese dos capitais econômicos e culturais que foram reconhecidos como legítimos em determinado campo social.

FONTE: SANT'ANNA, 2016, P. 66.



A mobilização de diferentes capitais, de diferentes formas, em diferentes volumes e campos, constitui elemento central à distinção, tema igualmente recorrente nos estudos de Bourdieu, notadamente em seus estudos teórico-empíricos (Bourdieu, 1989, 1996, 2008).

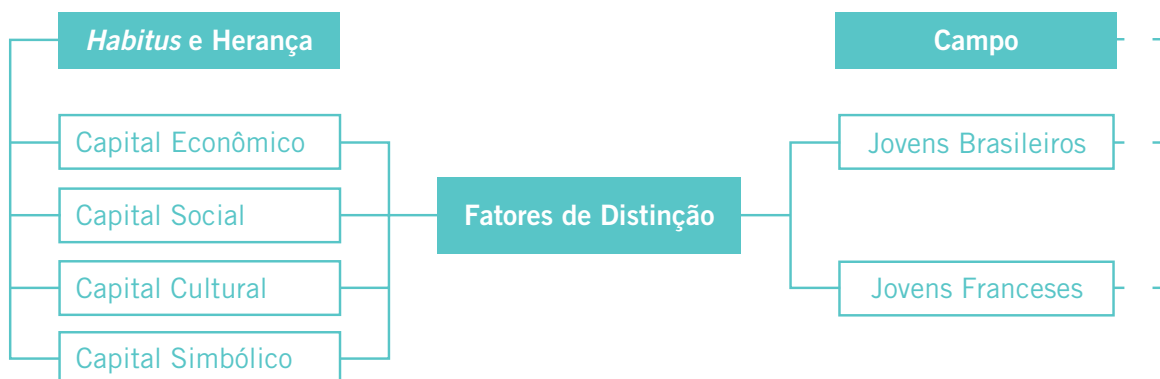
Nessa perspectiva, a pesquisa subsidiou os resultados de natureza quantitativa, a partir do método de estudo de casos múltiplos (Yin, 2005), e de caráter descritivo-analítico e comparativo, já que se propõe a descrever diferenças e semelhanças entre os grupamentos de estudantes das duas

escolas de negócios, alvo do estudo: a FDC (Brasil) e a Skema Business School (França).

Com base no referencial teórico delineado e na questão de investigação proposta para o estudo, chegamos ao modelo conceitual ilustrado na **Figura 1**.

Existem diferenças estatisticamente significativas entre os capitais culturais identificados junto aos dois grupamentos de estudantes pesquisados. Capitais simbólicos e econômicos na conversão entre essas instâncias nos apontam novas competências e desafios para a educação de executivos com relação à chamada Geração Y, a *Millennial* entrante.

**FIGURA 1** | MODELO CONCEITUAL TEÓRICO





## EXISTEM DIFERENÇAS ESTATISTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ENTRE OS CAPITAIS CULTURAIS IDENTIFICADOS JUNTO AOS DOIS GRUPAMENTOS DE ESTUDANTES PESQUISADOS

**QUESTÕES A SEREM CONSIDERADAS PARA A EDUCAÇÃO EXECUTIVA** A análise desses dados captou a percepção dos respondentes quanto às suas potencialidades na mensuração, de forma sistemática, de modos de vida, gostos, heranças familiares, fatores de distinção e de reprodução social, considerando as singularidades e elementos constitutivos do *habitus* de cada grupo – e de comparabilidade entre ambos –, assim como de seus fatores distintivos. Em suma, suas potencialidades quanto à análise do papel da herança e da educação na classificação e distinção, aproximando e afastando aqueles que acessam diferentes capitais.

A relevância desse estudo reside, portanto, no questionamento da educação executiva, na medida em que aporta elementos para o delineamento e o desenvolvimento de competências em um contexto global (VUCA), marcado pela diversidade, grande alvo da educação executiva neste momento.

As organizações devem estar atentas e predispostas a levar em consideração essas questões, promovendo uma compreensão mais ampla dos perfis, modos de vida, gostos, heranças familiares, fatores de distinção e de reprodução social, que considere as singularidades e elementos constitutivos do *habitus* de cada grupamento social e de ambos, como agentes no campo profissional da administração e negócios, no atual, turbulento e desafiador mundo do trabalho, desta segunda década do terceiro milênio.

**ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA** é professor e coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral.

**RICARDO AUGUSTO ALVES DE CARVALHO** é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral. Doutor em Sociologia pela Universidade Paris 7/ Denis Diderot (França) e professor convidado do HEC Montréal (Canadá) e da Reims Management School (França).

**MATHEUS KLEM DE CASTRO PINHEIRO** é bolsista de Apoio Técnico da FAPEMIG e mestrando em Comunicação Social e Artes na PUC Minas.