

As organizações globalizadas: multiplicidade, cultura e competição em um mundo conectado

*Globalized organizations: multiplicity, culture and competition in a
connected world*



Resumo

A análise da globalização dos mercados nas últimas décadas mostra que sua ação se processa no sentido de provocar mudanças significativas nas sociedades mundiais. O movimento aproxima diversas regiões do mundo, suas culturas e multiplicidade de conhecimentos, quase como o início do processo originador de uma cultura internacional preparada para sustentar e ser sustentada pela globalização. O presente artigo discorre sobre a constante e atual mudança cultural provocada pela globalização, mantendo como eixo de análise as organizações globais e suas estratégias de atuação local. Buscou-se relacionar temas como multiplicidade cultural, liberalismo de mercado e o novo espírito do capitalismo. Os autores postulam que a globalização estimula as corporações, por meio da competição em diferentes mercados, a conhecer as culturas locais para a adaptação de suas ofertas comerciais, e introduzem quadros de referência para identificar características culturais na multiplicidade de diversos países. Na conclusão da análise mostra-se que conhecer a cultura com a qual se relaciona será a decisão estratégica mais importante de uma organização global. Posicionar-se em determinado mercado será evidentemente fator de sucesso ou fracasso, desde que se posicione corretamente em função de determinada cultura.

Palavras-chave: Organização Global. Mudança. Multiplicidade Cultural. Liberalismo de Mercado. Novo Espírito do Capitalismo.

Abstract

The analysis of the globalization of markets shows that its action takes place in order to bring about significant changes in global societies. The move brings various regions of the world, its cultures and multiplicity of knowledge, almost like the beginning of originator procedure of an international culture prepared to support and be supported by globalization. This paper discusses the current and constant cultural change brought about by globalization keeping as analysis axis global organizations and their local operations strategies. He attempted to relate issues such as cultural diversity, market liberalism and the new spirit of capitalism. The authors postulate that globalization encourages corporations, through competition in different markets, to know local cultures to adapt its commercial offers. And introduce frameworks to identify cultural characteristics in the multitude of different countries. On completion of the analysis show that knowing the culture to which it relates will be the most important strategic decision of a global organization. Positioning in particular market will, of course, success or failure factor, since it is positioned correctly depending on particular culture.

Keywords: Global Organization. Change. Cultural Multiplicity. Market Liberalism. New Spirit of Capitalism.

¹ Pós-doutor em Marketing e Sustentabilidade pela FEA/USP. *E-mail*: sergiomoretti@uol.com.br

² Doutor em Comunicação pela ECA/USP. *E-mail*: smanzione@uol.com.br

O mundo se tornou mais estreito e conectado ao ser estimulado pela revolução tecnológica, pautada na convergência das indústrias de telecomunicações, computação e meios de comunicação social (OSTROWIAK, 2006, p. 30), levando-nos a crer que McLuhan (1962) estava certo ao profetizar que a aldeia global estava próxima do atual cenário. Quando Galbraith (1986; 2004) imagina um mundo com concentrações econômicas e organizacionais, no sentido da formação de grandes corporações globalizadas, também se observa a direção correta dessa proficiência sobre os mercados.

A globalização age no sentido de provocar mudanças significativas nas sociedades mundiais. A atual fase de forte inspiração neoliberal transforma os quadros mundiais em controles econômicos globais, criando empresas ou transformando-as em organizações apátridas, desprovidas de um *locus*, um território definido de onde emana o poder.

Os governos, por força dessa lógica, passam a trabalhar pela redução do Estado, que não possui mais competência para administrar os desafios da economia rentista dominada por um pequeno grupo de capitalistas (PIKETTI, 2014) cujos lucros sobram mais que a média dos salários, antecipando os processos nacionais que posicionam a sociedade civil como gestora dos recursos e das necessidades que apresenta. Eles se curvam ao processo econômico global e veem nele uma oportunidade para os crescimentos e desenvolvimento locais.

A globalização coloca em contato o mundo todo, diversas culturas e a multiplicidade de conhecimentos mundiais, quase como se criasse uma cultura internacional preparada para sustentar e ser sustentada pela globalização. Os defensores desse modelo dirão que a globalização e a revolução tecnológica permitem melhores ferramentas educacionais e de saúde social, permitindo atender maiores parcelas da população, e que este processo é realizado em nome do progresso. Seus detratores dirão que o capitalismo se tornou mais voraz e que tais transformações não são benéficas, na medida em que aprofundam as diferenças sociais, modificam as culturas locais e transformam definitivamente as relações de

trabalho. A globalização acaba por aprofundar os preconceitos raciais, as rixas étnicas e o fanatismo religioso (BARBERO, 2006, p. 51).

Em um processo recursivo, a tecnologia vai a reboque da globalização e ao mesmo tempo a impulsiona. A revolução tecnológica muda definitivamente cores e matizes da comunicação e, conseqüentemente, seus quadros referenciais culturais. Independentemente de se abrir a discussão sobre quem vem antes ou depois, o fato é que devemos considerar a interdependência da tecnologia e da globalização. Enquanto a tecnologia encontra campo fértil para sua proliferação por meio dos novos meios de pesquisa, bem como do uso das múltiplas características globais, por outro lado a globalização só é concebível se for sustentada pelas grandes corporações e governos desejosos por ampliar áreas de influência.

A comunicação emerge como estratégia, permitindo os campos de proliferação e sustentação do processo de globalização. A mídia se concentra em poucas corporações internacionais, a exemplo de outros setores, e a comunicação se apresenta como a porta de entrada de uma linguagem comum, seja ela cultural, técnico-científica ou artística, configurando um novo espaço público e de cidadania (BARBERO, 2006, p. 53).

Independentemente de se abrir a discussão sobre quem vem antes ou depois, o fato é que devemos considerar a interdependência da tecnologia e da globalização.

A tecnologia, por sua vez, agindo de forma insidiosa, imperceptível, dominando pouco a pouco, não se faz sentir de maneira contundente, uma vez que suas aplicações vão se incorporando sutilmente, porém constante e continuamente. As transformações globais reavivam a questão das identidades culturais, sejam étnicas, raciais, locais ou regionais, transformando-as profundamente ao ponto de torná-las pano de fundo para conflitos internacionais de porte, da mesma forma que reforçam os laços sociais (BARBERO, 2006, p. 54).

Dentre as transformações que o novo tecido social sofre em função da globalização e do avanço do neoliberalismo e da saga do novo capitalismo, destacam-se duas de influência direta sobre o ser humano: os meios educacionais e as relações de trabalho. Nos dizeres de Barbero (2006, p. 56), “a escola está deixando de ser o único lugar de legitimação do saber, já que há uma variedade de saberes que circulam por outros canais, difusos e descentralizados”.

A mudança constante, a necessidade diuturna de mudar, de atualizar e de acompanhar as mudanças na tecnologia cria um novo relacionamento nas estruturas de emprego. Surge um novo tipo de profissional, sempre se reconvertendo e reestruturando. Mesmo assim, a nova lógica os substitui de maneira rápida por profissionais mais jovens que ganham até mais do que os antigos, porém com “vida útil” reduzida (BARBERO, 2006, p. 57).

Novas profissões aparecem. Novas habilidades são exigidas. A mão de obra braçal cede lugar à mão de obra intelectual, onde destrezas intelectuais são mais exigidas. Por outro lado, a noção de emprego formal muda na medida em que os benefícios sociais (saúde, férias, previdência etc.) vão desaparecendo, as exigências se multiplicando e os resultados se transformando em ordem do dia.

A competitividade abre espaço para uma situação cruel, que transforma os profissionais braçais do início do século passado, com normas e critérios conquistados pela união dos sindicatos e

pelos acordos com os governos, em pálidos reflexos dos profissionais dos dias de hoje, que se veem tolhidos de seus trabalhos contínuos, que devem responder por resultados, mesmo que deles não possam participar, e que se afundam num mundo de estresse, depressão, e desesperança.

Dentro desse quadro nossos povos conseguem absorver as imagens da modernização oriundas das mudanças tecnológicas de forma até fácil. Isso, no entanto, numa velocidade diferente, bem mais lenta e dolorosa, nos termos de Barbero (2006), do que podem recompor seus sistemas de valores, de normas éticas e virtudes cívicas.

Essa diferença de velocidade causa influências no que ocorre com as novas visões culturais e de relações sociais. A mudança está ocorrendo. Contudo, é difícil de estipular como ela é, como a sentimos e para onde nos conduz. O fato é que estamos numa transição de uma sociedade industrial para uma pós-industrial (OSTROWIAK, 2006, p. 31).

1 O Novo Espírito do Capitalismo

O movimento em direção à globalização parece mostrar uma fase do sistema capitalista de produção. Além da importante questão das finanças internacionais impulsionadas pela especulação, deve-se considerar também a expansão da produção para mercados em desenvolvimento que potencializam a acumulação do capital. No atual cenário, esse é um tema de considerável impacto nas sociedades.

É preciso considerar duas questões sobre os momentos de desenvolvimento do capitalismo, situando-os em uma perspectiva evolucionista do sistema capitalista. Zuboff e Maxmin (2002) classificaram-no como a passagem de uma fase dominada pelo empreendedor-proprietário para outra, na qual estes últimos passavam o bastão da administração dos negócios para uma classe de executivos profissionais, que dominam a fase que dura até hoje.

Micklethwait e Wooldridge (2003, p. 146) intitulam esse período como o do “triunfo do capitalismo gerencial nas duas primeiras décadas do século XX”, no qual “iniciou-se uma conquista silenciosa: a separação gradual entre a propriedade e o controle”. Com o tempo, essa mudança, aparentemente sutil, culminou na provocação de uma admirável revolução transformada em faceta do capitalismo. As figuras predominantes teriam doravante ares mais profissionais, de homens organizacionais, e a era personalista dos ladrões nobres estava se encerrando.

Os novos tempos demandam outros modelos de gestão do sistema como um todo. Um desconhecido espírito do capitalismo estaria surgindo, impregnado de certo fatalismo, na aceitação de sua inevitabilidade. Tal pensamento é denunciado como resultado de constrições sistêmicas geradas pelo próprio sistema, com efeitos desastrosos, sem que se possa vislumbrar uma saída satisfatória dentro do modelo atual.

A tese de Boltanski e Chiapello (2002) é de que o capitalismo deve encontrar problemas ideológicos se não proporcionar razões de esperança fortes para o apoio dos envolvidos no sistema e em sua periferia. O sistema teria se mantido imune a críticas sistêmicas pela ausência de uma ideologia contrária à sua altura. As fases do capitalismo (capitalismos) se fundamentam na fórmula mínima da exigência de acumulação ilimitada de capital e em sua **fascinante e perpétua circulação**. O capitalismo distingue-se, como já analisado por Polanyi (2000), da economia de mercado, principalmente por seu caráter abstrato e pela impossibilidade de saciar o processo de acumulação, pois este seria infinito.

O foco não está na posse de bens, mas na transformação permanente do capital; é a produção de dinheiro para gerar mais dinheiro que a ele “confere um caráter verdadeiramente abstrato que contribui para perpetuar sua acumulação” (POLANYI, 2000, p. 35). São três espíritos do capitalismo ou capitalismos a serem considerados.

O primeiro espírito imperou na fase inicial do capitalismo burguês, doméstico, de pequenas empresas baseadas na estrutura familiar. Ele foi a base das grandes empresas no início do século XX, na época analisada por Weber (2004). Sua ênfase era sobre a figura do burguês-empresário, o empreendedor individual. O autor mais importante a descrever este processo foi, sem dúvida, Veblen (1987), de quem se deve destacar, brevemente que seja, a grande contribuição à crítica econômica ao mesclar a análise com conceitos originários da Antropologia, História e Sociologia. O olhar pelo lado social constitui uma investida contra o capitalista-ideal: virtuoso, diligente e ético. Contra este mito, ele mostrará que distanciados dos valores da sociedade e distanciados de valores verdadeiramente humanos, os capitalistas se tornaram acumuladores profissionais, sem outra preocupação além da pecuniária em proveito próprio.

O segundo espírito predomina no período de 1930-1960, coincidindo com o crescimento das grandes corporações burocráticas demandantes de enorme contingente de gerentes profissionais da administração, que eram responsáveis por um grande número de processos e atividades organizacionais. É a fase do consumo de massa, do capitalismo gerencial de Zuboff e Maxmin (2002) e Micklethwait e Wooldridge (2003). “A ênfase não está mais no empresário, mas na organização” (VENTURA, 2003, p. 5).

O terceiro espírito é próximo à descrição de Castells (2000) da **sociedade em rede**, integrado por sistemas informatizados em parcerias e alianças estratégicas que formam redes de negócios. Boltanski e Chiapello (1999) veem a situação hegemônica do capitalismo gerencial do tipo acumulativo financeiro como posicionada entre dois polos principais. De um lado, a exaltação a um passado idealizado cujo retorno parece impossível, mas que não deixa de ter evidências nostálgicas no neoliberalismo das décadas de 1980-1990. De outro, o entusiasmo com o tipo de progresso atual pode justificar a perpetuação de um modo de produção capitalista informacional, no sentido proposto por Castells (2000).

O modelo explicativo dos autores permite entender a função do espírito do capitalismo como uma articulação entre o capitalismo em si (como sistema de acumulação) e a crítica que recebe da sociedade por seus desvios aparentes. Assim, conforme na ideia básica de Schumpeter (1961), o capitalismo vai adaptando sua necessidade básica, ou seja, a acumulação do capital, com as demandas da sociedade, por meio de uma espécie de destruição criadora de paradigmas que se esgotam por sua temporalidade e da adoção de outros meios mais adequados aos novos tempos.

Em primeiro lugar, Boltanski e Chiapello (1999) baseiam sua tese em uma ampla amostra de publicações de negócios, que faz sentido na medida em que os **quadros administrativos**, ou seja, os executivos são os porta-vozes e os maiores reprodutores do espírito do capitalismo. Eles analisam textos técnicos das décadas em dois *corpi*: os relativos às décadas de 1960 e 1990, cada uma com sessenta textos, o que permitiu identificar as palavras-chave mais utilizadas, foco gerencial ou processos administrativos analisados pelos autores da amostra. A análise permitiu verificar a grande homogeneidade nos discursos e no número limitado de temas em cada uma das décadas. As diferenças eram mais personalistas do que conceituais. A propagação de um novo modelo, ou nova norma de gestão, é sempre acompanhada de uma crítica ao modelo anterior.

O forte tom moral dos discursos e o estilo prescritivo (*exemplum*) dos modelos voltados para o lucro não deixaram dúvidas de que se tratava de uma literatura engajada, justificando a tese do espírito que eles defendem (BOLTANSKI; CHIAPLELLO, 1999, p. 97-101). Analisando a amostra colhida na França, podemos discordar deste ou daquele autor, ou mesmo submetê-la a uma crítica mais aguda quanto à utilização de cada obra.

O segundo espírito, quando faz referência ao bem comum, invoca os compromissos que repousam nas cidades industrial e cívica, principalmente (e secundariamente) na doméstica. O primeiro espírito se apoiava firmemente em um compromisso entre as justificações inspiradas, domésticas e comerciais.

Historicamente, alguns exemplos são: na década de 1960, o apelo era pela excitação do progresso e desenvolvimento (a segurança na carreira, eficiência, racionalidade e meritocracia); na década de 1990, o apelo era pela realização pessoal, liberalização, empregabilidade, ética nos negócios, flexibilização e relacionamentos em rede.

A comparação entre os dois períodos mostra que o capitalismo mudou profundamente seu espírito. Pode-se observar que o modelo mais recente abandonou a crítica do egoísmo e desigualdade em detrimento da autenticidade e liberdade, como também se observa na análise de Zuboff e Maxmin (2002), com foco na sociedade dos indivíduos e no novo capitalismo distributivo, que serão abordados mais adiante.

O ponto correto identificado pelos autores é de que a sociedade se tornou acrítica em relação à miséria, tolerando-a como inexorável ao sistema. No entanto, não há nada de errado com ele, e sim com aqueles que não conseguem estudar, arranjar bons empregos e se tornar bons cidadãos-consumidores (*homo consumans*). As características de um homem do povo, um cidadão-trabalhador, como **valentia, franqueza, generosidade e solidariedade** (BOLTANSKI; CHIAPLELLO, 1999, p. 449), desapareceram dos discursos e são tomadas como antiquadas, ligadas a um obsoleto esquerdismo.

2 Liberalismo de Mercado: a Falácia da Crença na Economia Autorregulável

A orientação do sistema capitalista durante as últimas décadas tem sido pautada pelo liberalismo de mercado. A questão que se pretende discutir a seguir é se a globalização, integrando regiões com diferentes níveis de desenvolvimento, é capaz de sustentar este postulado.

Segundo Polanyi (2000), a sociedade atual submeteu todas suas dimensões aos fundamentos econômicos. Para o autor, “Somente a civilização

do século XIX foi econômica em um sentido [...] o lucro. O sistema de mercado autorregulável derivou unicamente desse princípio” (POLANYI, 2000, p. 47). O autor vê a necessidade de se romper com a visão tradicional dos economistas clássicos e liberais, de um mercado que evolui a partir desta visão distorcida da economia. Os três princípios originais da atividade humana no sentido da produção de bens (reciprocidade, redistribuição e domesticidade) não necessitam de um mercado, isto é, de um local que tem por finalidade a permuta ou compra e venda (POLANYI, 2000).

O mercado desenvolve um sentido subjacente à atividade original: um padrão de ganho que excede as características principais da subsistência individual ou comunitária. É justamente esse padrão, suas regras e normas específicas que precisam ser controlados. À medida que cresce sua importância, aumenta também a necessidade do controle, pois a importância do econômico termina por se adiantar a todas as outras: em lugar de a economia estar embutida nas relações sociais, são estas que estão submetidas ao econômico: “Este é o significado da afirmação familiar de que uma economia de mercado só pode funcionar numa sociedade de mercado” (POLANYI, 2000, p. 77).

Os requisitos fundamentais para que uma economia dessa natureza funcione são: capital, terra e trabalho. Essas variáveis devem ser combinadas e controladas, seja por autorregulação ou por intervenção. Sabendo como os mercados funcionam hoje – sob grande regulação – é notável que durante tanto tempo se acreditasse na falácia de um mercado autorregulável. Segundo Polanyi (2000), reside neste ponto, justamente, a distância entre uma pregação liberal dos economistas clássicos e a realidade de um mercado livre: “despojados da cobertura protetora das instituições culturais, os seres humanos sucumbiriam sob os efeitos do abandono social” (POLANYI, 2000, p. 95).

A falácia de um mercado autorregulável só pode existir na crença de que ele sempre esteve presente na vida de todas as sociedades, e de que ambos, a sociedade e o homem, são sistemas que funcionam mecanicamente. A visão schumpeteriana

A crença de que o mercado é um campo aberto e livre para tomar decisões, no qual o agente individual é regido por suas crenças e opiniões, baseado em altos valores e autonomia psicológica, é totalmente inválida.

da destruição criadora encontra seu cenário ideal, pois livre de restrições, essa dinâmica capitalista pode se desenvolver na situação limite de um darwinismo econômico de proporções titânicas. O suporte ideal para tal dinâmica é, na verdade, uma proposição que encontrará um ecossistema ideal para se desenvolver nas teorias organizacionais: a premissa de um mercado racional e a do homem econômico (SCHUMPETER, 1961).

A proposta iluminista e dos economistas clássicos, desenvolvida a partir do século XVIII, idealizava os valores e as ideias como regentes do mundo. Se a organização da sociedade tinha uma forte base moral, a economia não poderia prescindir dela. O equívoco desta proposta era tomar a Inglaterra como modelo universalizante e tentar utilizá-lo como filtro para analisar economias em outros contextos sociais e culturais. A crença de que o mercado é um campo aberto e livre para tomar decisões, no qual o agente individual é regido por suas crenças e opiniões, baseado em altos valores e autonomia psicológica, é totalmente inválida.

Para Fonseca (2003), um mercado baseado em valores morais e autonomia é uma falácia, porque o processo econômico em uma sociedade

complexa estabelece restrições significativas à autonomia do indivíduo. Suas crenças e opiniões são superadas pela lógica da situação econômica. As ações dos agentes tornam-se, em grande medida, instrumentais, no sentido de precisar fazer coisas que de outro modo não faria para poder se adequar e ajustar a forças além de seu controle. Tais ações são igualmente imunes à reflexão racional.

O grande impulso que a ideia fiscalista deu à concepção de um **homem-máquina**, no sentido de uma adaptação humana à fisiologia animal e natural, abre um caminho polêmico, mas alternativo. Pode-se, doravante, pensar em um homem destituído de condição moral, regido basicamente por instintos e prazeres que reforçam a tese de que a influência de ideais metafísicos e éticos é relativamente pequena, se não inexistente, para a maioria das pessoas.

A concepção do **homem-máquina** facilitou bastante o desenvolvimento posterior, já durante a segunda metade do século XIX, de uma proposta mais arrojada: a do homem econômico, um ser movido pela relação de custo-benefício mediada pelo ganho pecuniário. A conclusão era naturalmente baseada no ideal de uma **mecânica social** centrada na **mecânica da utilidade** e do **autointeresse**, equivalente a uma mecânica celeste ou natural – teoria hegemônica na época.

O problema é que mecanizar as relações econômicas e humanas, dando a elas um caráter instrumental, equivale a retirar delas qualquer racionalidade substantiva. Nesta linha de raciocínio, pode-se concluir que a economia fica destituída de finalidades morais e se concentra nas finalidades instrumentais. Por consequência, os agentes deixam de ser morais para ser **jogadores**, que calculam sempre o melhor retorno pecuniário.

O que se percebe é um embate entre duas concepções opostas e extremamente intrincadas e complexas, tornando praticamente impossível sua simplificação: de um lado, o liberalismo que

influenciou os economistas clássicos, pregando uma economia autorregulável que teria como suporte os valores morais dos agentes; de outro, uma mecânica social na qual se sustentaria um homem econômico que vive segundo uma lógica do custo-benefício.

Ambas as visões partem de um princípio limitador do homem como um ser com uma ou outra dimensão predominante. É preciso pensar no homem como um ser complexo, **encarar o agente individual como um ser composto** no qual convivem a regularidade da máquina e a lógica do lucro, além dos valores, do prazer, da solidariedade e da irracionalidade.

Na análise de Fonseca (2003) fica evidente a dificuldade de se evoluir por estas questões dentro do limite de uma só disciplina, no caso a economia. Se apenas o agente individual sabe quais são suas necessidades, não há como um agente externo identificá-las sem incorrer em probabilidades. Nas palavras do autor: “Os problemas da iniciativa econômica e do uso eficiente dos recursos existentes só podem ser verdadeiramente resolvidos a partir da base” (FONSECA, 2003, p. 140). Essa base é o homem, e uma ciência totalizante a seu respeito ainda não foi desvelada, justamente pela impossibilidade, com os recursos cognitivos e científicos disponíveis, de se encontrar um modelo que compatibilize o individual e o coletivo, o racional e o irracional.

Chegamos a um ponto crucial deste argumento, o de que existe uma lógica de mercado que se sobrepõe às demais áreas, sejam elas sociais ou individuais. Um empreendedor puramente shumpeteriano imbuído de uma predestinação salvacionista em direção à acumulação de capital, funcionando em um mercado livre, seria uma desgraça para a humanidade, transformando o mundo em um deserto. Numa sociedade como essa, a sobrevivência exige uma conformidade institucional, no mínimo, entre os competidores, pois o processo competitivo exige uma conduta estratégica de ações ofensivas e defensivas, como

em um jogo: “o processo competitivo funciona como um mecanismo que se impõe à conduta, deixando pouco espaço para as boas (ou más) intenções na condução da empresa” (FONSECA, 2003, p. 97).

Dessa forma, não é possível, ainda, adiantar quais procedimentos uma empresa deveria tomar para a prática da responsabilidade social, mas somente que a ética predominante nas empresas é a da finalidade (lucro) e será um filtro poderoso, vigoroso na adoção de práticas que exigem uma ética da convicção (valores), nas ações que ultrapassam seu negócio. Não há uma incompatibilidade de partida, somente uma restrição de fundamento a ser considerada.

3 As Mudanças e as Exigências para o Funcionamento das Organizações

Consideremos o exposto conforme o novo espírito do capitalismo e do liberalismo de mercado. A mudança não é só tônica dessa nova “sociedade pós-industrial”, mas também o seu motor. A nova configuração mundial induz a mudança, que leva a novas transformações. Acompanhar essa espiral transformativa dá às organizações a necessidade de adaptação. Elas acompanham o novo quadro profissional, o novo quadro educacional e as novas tendências tecnológicas.

Podemos verificar desde já, no entanto, que as grandes mudanças que vêm ocorrendo se dão no nível social mais do que no econômico. Autores como Drucker já alertavam que essas seriam as principais mudanças que ocorreriam em função de duas tendências mundiais: as mudanças demográficas e a sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1989; 2002). Essas mudanças geram um entorno complexo que exige mudanças nas organizações tanto da sociedade civil quanto para os governos.

A exigência da mudança leva as organizações a se auto-organizarem, o que nos leva à análise da inter-relação entre comunicação e organização. “A comunicação, em primeiro lugar, tem de ser entendida como parte inerente à natureza das organizações” (KUNSCH, 2006, p. 7). A autora nos lembra de que há correntes que defendem que a organização é comunicação e que se auto-organiza com e graças à comunicação. Esse fato de as organizações possuírem forte dimensão humana mostra que uma adaptação organizacional passará, indubitavelmente, pela reorganização de mentes, de pessoas.

O mundo global e suas exigências de adaptação e mudança passam, dessa forma, por pessoas. Como vimos anteriormente, a própria globalização trás o acirramento dos componentes étnicos e religiosos – talvez a necessidade da preservação cultural ou o receio do domínio alienígena sobre as culturas locais. Dessa maneira, uma organização que se pretenda global deverá encarar a tarefa de globalizar sua cultura e isso só acontece se respeitar cada parcela dessa sopa de culturas a que estará exposta (DRUCKER, 2000).

Para fazer frente, dessa forma, aos ditames que a mudança exige das organizações, há de

A nova configuração mundial induz a mudança, que leva a novas transformações. Acompanhar essa espiral transformativa dá às organizações a necessidade de adaptação.

se planejar o que deve ser feito. Basicamente, quando falamos em planejamento, falamos em planejamento da comunicação, visto que, como já examinado, planejar a comunicação significa, ao fim, que se está falando em planejar a própria organização. Planejar se opõe a improvisar (diferente de criar, inovar) (ALMAGUER, 2006, p. 150). Levar em conta, portanto, os aspectos comunicacionais da organização é levar em consideração uma dimensão estratégica e uma forma de conhecimento da organização que permitam que isso ocorra. As perguntas simples e diretas como “onde estamos?”, “para onde vamos?” e “para onde deveríamos ir?” mostram uma oportunidade de comunicação que torna possível o contato com os públicos da organização (ALMAGUER, 2006, p. 156).

Nesse sentido, a comunicação organizacional deve estabelecer um rumo, o que, obviamente, se torna difícil ante o quadro de globalização a que nos referimos. Kunsch (2006) nos diz que as mudanças que aconteceram nas últimas décadas do século passado, principalmente após a derrocada da guerra fria, com uma nova geopolítica advinda da globalização e da revolução da tecnologia da informação, levam as organizações e a comunicação a enfrentarem um novo cenário mundial, este dominado pelos mercados globais e pela economia altamente concorrencial. Como as ações isoladas da comunicação mercadológica não dão mais conta de atender a nova concorrência e os ditames dos *stakeholders*, a comunicação passa a ser estratégica (KUNSCH, 2006, p. 2).

Além dos fatores já citados, como o conhecimento de gestão e a predominância dos intangíveis, há alguns outros que são apresentados por Ostrowiak (2006, p. 32-33): a população étnica e culturalmente homogênea ocupando os mesmos locais de trabalho e compartilhando o mesmo ambiente (sociedade das organizações); a maior e mais atuante participação da mulher em maior número de atividades profissionais; e a sociedade da informação, voltada à constante busca e geração da informação, o que a torna disponível e necessária.

O que se desenrola, no fim, é uma sociedade com forças tanto agregadoras como desagregadoras. O processo da globalização é um processo de conflitos e contradições, com agregações e desagregações. Nesse caldo conturbado de variações, certezas e incertezas, surgem algumas forças agregadoras que fornecem meios para a integração: a economia, a tecnologia, a informação e o comércio exterior (OSTROWIAK, 2006, p. 32).

4 A Multiplicidade Cultural e as Necessidades Organizacionais

Com o inevitável contato com diversos países, as ações organizacionais enfrentam um desafio múltiplo: se normalmente a comunicação se vê às voltas com diferentes enfoques culturais dentro de uma mesma organização em um mesmo país, ao tratar com diversos países tratará com diversas culturas. Cada cultura terá uma caracterização diferente e, se seguirmos as diretrizes da antropologia social, não existirão culturas melhores ou piores, mas com características diferentes. Normalmente os antigos estudos antropológicos se atinham a estudar culturas “primitivas” ou exóticas. Claro que esse aspecto, que retomaremos adiante, virá do modo com que as culturas “principais” e “dominantes” encaram o mundo. A cultura é adquirida (não herdada) e construída a partir do ambiente social do indivíduo. Ela é distinta da natureza humana e de sua personalidade (HOFSTEDÉ, 1997, p. 19).

O autor pretende explicar pela FIG. 1 que a natureza humana é o que todos os seres humanos têm em comum, independentemente de quem sejam ou onde estejam. Daí o motivo de seu caráter universal e sua continuação serem herdados. Já a cultura depende do meio, do ambiente. Será específica de um grupo ou de uma categoria social, bem como aprendida. A personalidade, por sua vez, é o conjunto das características de

cada indivíduo que não pertença ao grupo. Ela tem dupla construção: ela é ao mesmo tempo herdada e aprendida. A FIG. 1 a seguir exemplifica a proposta do autor:

FIGURA 1 - Três níveis de programação mental humana



FONTE: Hofstede (1997, p. 20, adaptado)

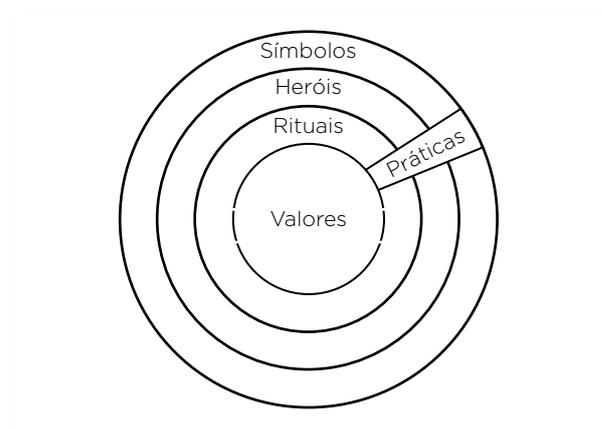
Dos três fatores que Hofstede (1997) denomina de programação mental, a natureza humana será o nível que menos poderá causar “interferências” em comunicações transculturais, na medida em que são formados por elementos comuns aos seres humanos. Todavia esses sentimentos sofrerão mudanças em função das modificações operadas pela cultura. O fator natureza, dessa forma, estará fortemente vinculado às características culturais, ao menos no que se possa referir a um planejamento de comunicação.

A personalidade, por seu lado, também será influenciada pela cultura. Um determinado indivíduo recebe traços genéticos que serão constructos de sua personalidade, aliados aos traços advindos do modelo cultural a que pertence. Essa duplicidade de *inputs* criará a personalidade que poderá ter alinhamento com a cultura ou desalinhamento. De qualquer maneira, o fator cultural é, também, importante quando se pensa em personalidade.

A cultura, dessa forma, será fator preponderante quando se imagina uma atividade envolvendo diversas culturas, ou quando o planejador deve programar atividades para culturas diferentes da sua. Tal afirmação está vinculada ao relativismo cultural. Esse mote deve ser seguido por aqueles que pretendem fazer planejamento de comunicação, principalmente quando o planejamento leva em conta diversidades culturais ou países diferentes. A FIG. 2 mostra o esquema proposto. A colocação de cada

item do quadro obedece quase uma hierarquia: os símbolos são as manifestações mais superficiais da cultura e assim por diante. Para Hofstede (1997, p. 22). “Os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura”.

FIGURA 2 - Os diferentes níveis da manifestação de uma cultura



FONTE: Hofstede (1997, p. 23)

Com o desenvolvimento da globalização, as organizações passam a buscar novos mercados, a praticar comércio exterior mais amiúde e a entrar em contato mais acirrado com diversos países e múltiplas culturas. A maneira que essas organizações encaram suas expansões denota a forma como irão estabelecer contatos com as culturas locais. Keegan (2005, p. 12-14) menciona a existência de quatro orientações administrativas de organizações globais quando estabelecem contatos com o mundo. São elas:

- **Etnocêntrica:** o país-sede da organização é considerado superior e a organização vê semelhança em outros países.
- **Geocêntrica:** a organização apresenta certa visão mundial, vendo semelhanças e diferenças em seu país e no país hospedeiro.
- **Regiocêntrica:** a organização vê semelhanças e diferenças em uma determinada região mundial, porém é etnocêntrica com relação ao restante do mundo.
- **Policêntrica:** cada país hospedeiro, para a organização, é único. Ela vê diferenças em outros países, considerando cada cultura individualmente.

A escolha de uma determinada orientação fornecerá as diretrizes de como uma determinada organização irá se relacionar com os países que tem contato. Sua forma de encarar o mercado será oriunda dessa visão adotada. A comunicação organizacional enfrentará as mais diversas situações para levar as mensagens, seja aos públicos internos ou externos, seja na comunicação de marketing ou na relação com seus *stakeholders*.

As visões etnocêntricas, no desenvolver das organizações que, pelo discurso ou prática, deixam de ter sedes em países definidos, com produções em um país, faturamento em outro e presença em bolsa em outro, colocando suas sedes em paraísos fiscais, deixam de ter sentido. A visão etnocêntrica, na realidade, é uma consequência do colonialismo e do neocolonialismo.

Os problemas relacionados às diversas culturas residem na falta de homogeneidade, fonte constante de desentendimento entre comunidades culturais diferentes (SCHULER, 1995, p. 1). Entender as diferentes culturas passa, portanto, pelo entendimento de cada um desses elementos. Não basta mais o conhecimento da língua, por exemplo, sem o entendimento dos demais fatores. A busca do entendimento desses elementos em seu conjunto passa a ser elemento primordial na estruturação das estratégias e do plano estratégico da comunicação organizacional. O correto entendimento desses elementos é fundamental para que se estabeleça contato eficiente com as diferentes comunidades, conhecendo-as e respeitando suas especificidades.

5 Hofstede e as Diferenças Culturais

Na convergência do exposto até o momento, um aprofundamento das diferenças culturais entre os países pode ser de grande valia. As diferenças culturais entre diversos países foram estudadas por Hofstede (1997) em 50 países, usando a IBM como base para a coleta de informações. Nesse estudo o autor encontrou quatro dimensões, representando os problemas comuns a diversas sociedades: Distância hierárquica; Grau de individualismo (ou coletivismo); Grau de masculinidade (ou feminilidade); e Controle da incerteza.

Cada um desses fatores é significativo para cada país. A distância hierárquica mostra o grau de igualdade e desigualdade, privilégios e *status* que os membros de uma organização têm no que se refere ao comando. Hofstede (1997) criou o que ele chamou de índice de distância hierárquica (IDH). Quanto mais alto esse índice, maior a desigualdade entre as pessoas. Dentro da dimensão de norma geral, família, escola e local de trabalho, há alguns itens de diferenciação entre sociedades com pequena ou grande distância hierárquica:

QUADRO 1 - Comparação entre as distâncias hierárquicas

Pequena distância hierárquica	Grande distância hierárquica
As desigualdades entre pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; pessoas com menos poder oscilam entre a dependência e a contra dependência.
Os pais tratam os filhos como iguais.	Os pais ensinam os filhos a obedecer.
Os filhos tratam os pais como iguais.	Os filhos tratam os pais com respeito.
Os professores esperam que os alunos tenham iniciativa na sala de aula.	Os professores devem tomar todas as iniciativas em sala de aula.
Os professores são especialistas que transmitem verdades impessoais.	Os professores são "gurus" que transmitem uma sabedoria pessoal.

FONTE: Os autores (2015)

Alguns definiriam essas diferenças entre sociedades tradicionalistas ou modernas. Esse tipo de raciocínio leva ao perigo da valoração de uma sociedade ou outra. No caso do grau de individualismo (ou coletivismo), Hofstede (1997) propõe um índice de individualismo (IDV), que aumenta à medida que cada um se ocupa mais de si próprio e da sua família. Veja no quadro a seguir alguns exemplos das diferenças entre sociedades individualistas e coletivistas, obedecendo às normas gerais.

QUADRO 2 – Tipos de sociedades

Sociedades coletivistas	Sociedades individualistas
As pessoas nascem em famílias alargadas ou outros grupos que as protegem em troca de lealdade.	Cada um deve se ocupar de si próprio e da sua família mais próxima.
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo.
A criança aprende a pensar em termos de “nós”.	A criança aprende a pensar em termos de “eu”.
É necessário manter sempre a harmonia formal e evitar os confrontos diretos.	Dizer o que se pensa é característica de pessoas honestas.
Comunicação de elevado contexto.	Comunicação de baixo contexto.

FONTE: Os autores (2015)

Já o grau de masculinidade (ou feminilidade) gera o índice de masculinidade (IMAS), que leva em conta características masculinas, como remuneração, reconhecimento, promoção e desafio, e femininas, como hierarquia (relação com chefia), cooperação, zona onde se vive e segurança no emprego. Dentro dos mesmos parâmetros (normas gerais), apresentam-se algumas diferenças entre sociedades masculinas e femininas:

QUADRO 3 – Sociedades por gênero

Sociedades femininas	Sociedades masculinas
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e progresso material.
Importância das pessoas e das relações calorosas.	A importância do dinheiro e das coisas.
Todos devem ser modestos.	Os homens mostram autoconfiança, ambição e dureza.
Os homens e as mulheres podem ser ternos.	As mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.
Na família, tanto o homem como a mulher se ocupam dos fatos e dos sentimentos.	Na família, os fatos são de domínio do pai e os sentimentos de domínio da mãe.

FONTE: Os autores (2015)

Por último, há o índice de controle da incerteza (ICV), vindo da característica controle da incerteza, que será maior quando a incerteza é inerente à vida e vive-se o dia a dia. Alguns exemplos que diferenciam sociedades de baixo controle de incerteza e de elevado controle são apresentados a seguir:

QUADRO 4 – Controle da incerteza

Continua

Baixo controle da incerteza	Elevado controle da incerteza
A incerteza é inerente à vida e é algo que se vive no dia a dia.	A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente.
Pouco estresse; sentimento subjetivo de bem-estar.	Estresse elevado; sentimento subjetivo da ansiedade.
As emoções e a agressão não devem se mostrar.	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.

QUADRO 4 - Controle da incerteza

Conclusão

Baixo controle da incerteza	Elevado controle da incerteza
Confortável com situações ambíguas e riscos não familiares.	Aceitação de riscos familiares; medo de situações ambíguas e riscos pouco familiares.
Educação relativamente flexível ao que é sujo e ao que é tabu.	Normas estritas para crianças sobre o que é tabu e sujo.

FONTE: Os autores (2015)

As diferenças culturais passam por cada um desses fatores. Cada país tem características pendentes para uma ou outra característica e isso advém de diversos fatores que influenciaram a cultura local. Em países que foram dominados por ditaduras, a cultura vai apresentar altos índices de distância hierárquica. Cada perfil cultural permite que se estabeleçam diferentes estratégias, mostrando diferentes vantagens competitivas, conforme mostra o QUADRO 5.

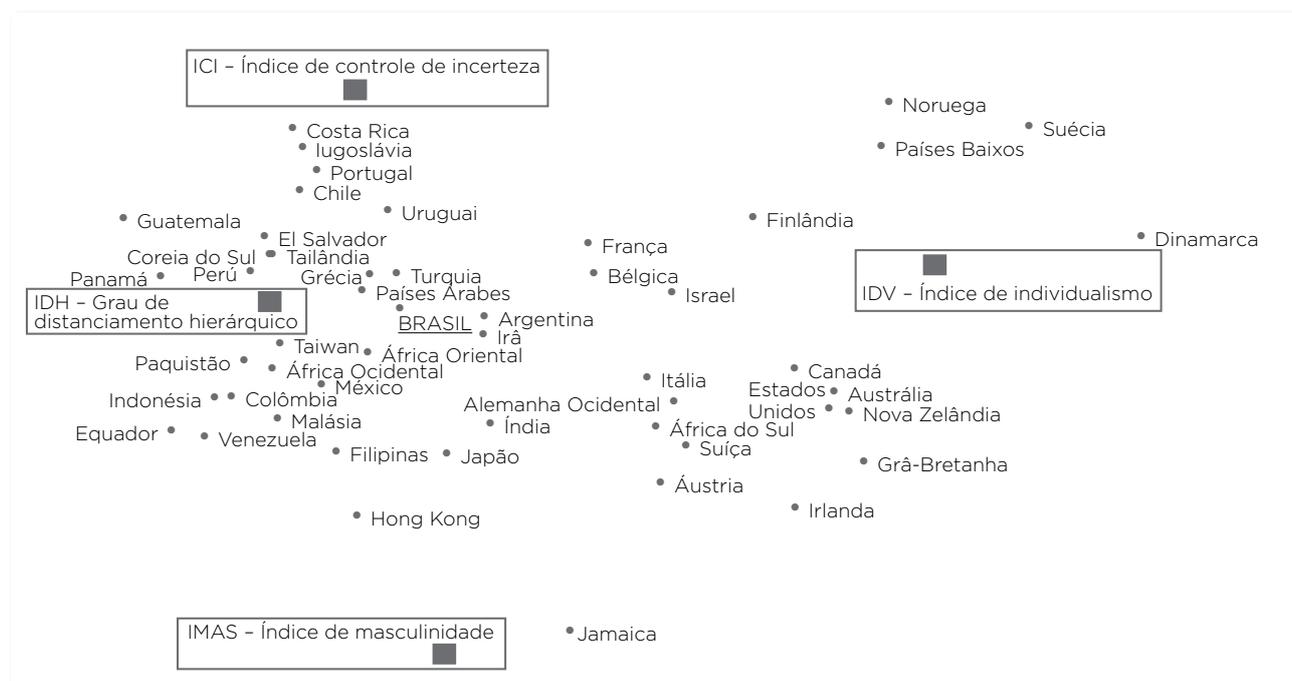
QUADRO 5 - Cultura e competição internacional

Baixa distância hierárquica	Elevada distância hierárquica
Aceitação das responsabilidades.	Disciplina.
Coletivismo: compromisso dos empregados.	Individualismo: mobilidade dos gestores.
Feminilidade: serviço personalizado, produtos à medida do cliente, agricultura e bioquímica.	Masculinidade: produção em massa, eficácia, indústria pesada e química industrial.
Baixo controle da incerteza: inovações de base.	Elevado controle da incerteza: precisão.

FONTE: Hofstede (1997, p. 276)

Hofstede (1997) analisou cada perfil dois a dois, de modo a posicionar cada país de forma diferenciada. Tentaremos, como contribuição, colocar todas as variáveis em um único mapa perceptual. Esse mapa tem a propriedade de colocar cada país na equidistância dos índices propostos.

FIGURA 3 - Distribuição dos países em função dos índices de perfis culturais



FONTE: Os autores (2015)

As organizações não podem prescindir do conhecimento local, das características próprias que atendam *stakeholders* locais e que possam fazer a comunicação de marketing de forma eficiente.

Considerações Finais

Neste artigo os autores postularam que a globalização estimula as corporações a competirem em diferentes mercados, tornando imperativo o conhecimento das culturas locais para a adaptação de suas ofertas comerciais. As programações mental e cultural são elementos que geram parte das diferenças culturais que um indivíduo tem, porém vinculados a uma característica social, em função da sua interação com a cultura. Nesse sentido, cada indivíduo construirá os aspectos culturais ao mesmo tempo em que será influenciado por eles.

As programações, por sua vez, gerarão culturas diferentes em grupos ou sociedades diferentes, em países ou regiões diferentes, levando às diferenças culturais. Essas diferenças, por sua vez, expostas cada vez mais a contatos em função da globalização, acarretam em radicalismos ou acirramentos religiosos e étnicos, porém expondo situações interculturais desconhecidas. Além disso, levam a mudanças sociais significativas e constantes, gerando campo para que as mudanças ocorram.

As mudanças culturais estabelecem tendências em várias áreas, como a econômica, tecnológica, de informação e de comércio exterior. Elas se tornam evolutivas em alguns casos, e revolucionárias em outros, gerando constante ebulição social: mudanças culturais, econômicas e técnicas que, por sua vez, geram novos campos de mudança. Trata-se de um momento de inflexão, sem estabilidade como as conhecidas em momentos semelhantes na história.

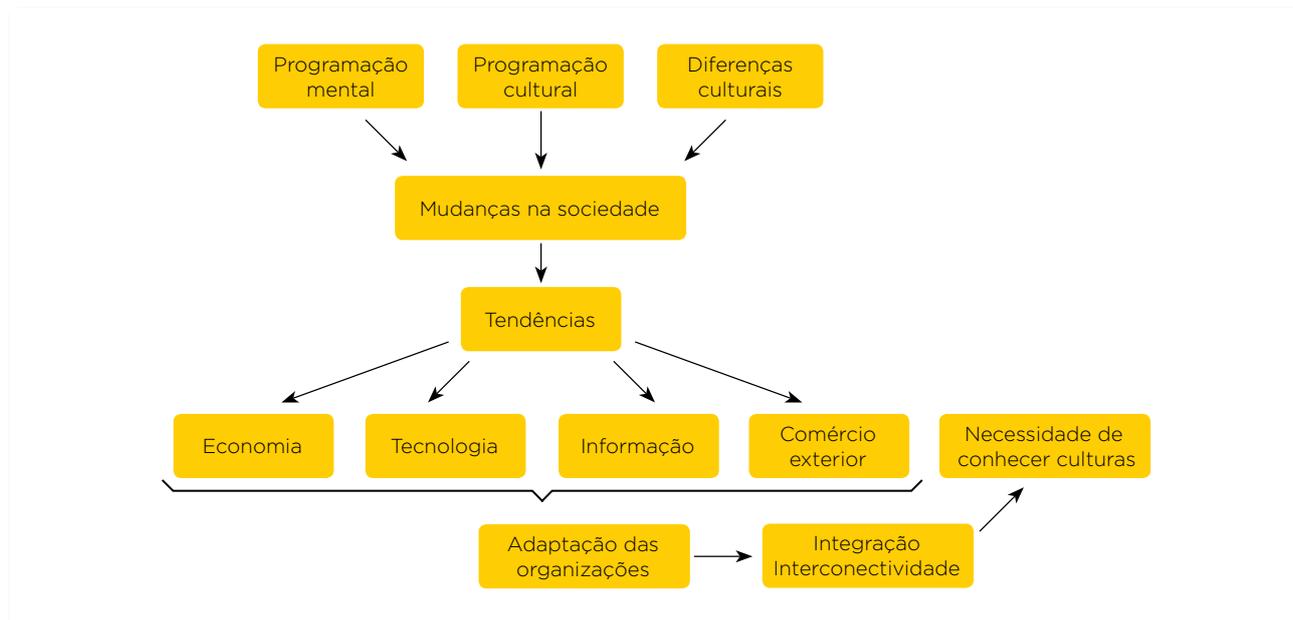
As mudanças advindas da sociedade e da tecnologia influenciam e são influenciadas pelas mudanças econômicas que, dominando novos mercados, levam a processos cada vez mais ativos de globalização. As adaptações/mudanças econômicas, tecnológicas, informacionais e de comércio exterior exigem que as organizações se adaptem e, globalmente, se interconectem e se integrem.

Conforme a FIG. 4, o comércio exterior, expressão da globalização, exige o contato com culturas das mais variadas, levando à necessidade de conhecimento das diferentes culturas onde se tenha contato, fornecendo meios para que a comunicação organizacional atue em seu mais amplo aspecto estratégico.

O trajeto deste artigo por autores e epistemologias diferentes apenas procurou mostrar a necessidade da interdisciplinaridade na análise das mudanças que afetam a sociedade. Tentou-se evidenciar que elas não ocorrem apenas por um motivo isolado, mas se entrelaçam nas dimensões sociais, econômicas e culturais. As ideias de Schumpeter (1961), herói do capitalismo, tomadas isoladamente pelo campo econômico são catastróficas do ponto de vista da preservação ambiental, já que a necessidade permanente de matérias-primas devasta nosso patrimônio natural.

Da mesma forma, tomando a contribuição de Hofstede (1997), o fator preponderante para uma organização se relacionar com cada cultura dependerá da orientação que escolha, o que, por sua vez, irá determinar o modo da atuação estratégica que a comunicação deverá seguir. As orientações estratégicas da comunicação, quando se fala em diversas culturas, estarão vinculadas, diretamente, à forma como se estabelece a ligação com determinada cultura.

FIGURA 4 - Um resumo dos caminhos da necessidade de conhecimento cultural



FONTE: Os autores (2015)

Quando uma organização se põe em contato com uma cultura, conhecê-la será a decisão estratégica mais importante. Pequenos ou grandes detalhes poderão significar a aceitação ou não da organização, de seus objetivos e intuítos. Posicionar-se em determinado mercado será, evidentemente, fator de sucesso ou fracasso, desde que se posicione corretamente em função de determinada cultura.

Referências

- ALMAGUER, J. de J. G. Planeación estratégica de la organización y comunicación: planear para un mundo en contingencia. In: REBEIL, M. A. C. (Org.). **Comunicación estratégica en las organizaciones**. México: Trillas, 2006. p. 235-247.
- BARBERO, J. Tecnicidades, identidades, alteridades: mudanças e opacidades da comunicação no novo século. In: MORAES, D. de (Org.). **Sociedade midiática**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006. p. 51-79.
- BOLTANSKI, I., CHIAPELLO, E. **El nuevo espíritu del capitalismo**. Trad. Marisa Péres Colina et al. Madrid: Akal, 2002.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**, Trad. Roneide V. Majer et al. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1.
- CHENEY, G. et al. **Organizational communication in an age of globalization**. Long Grove: Waveland, 2004.
- DRUCKER, P. F. **As fronteiras da Administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000.
- _____. **The next society**. New York: St Martin's Griffin, 2002.
- FONSECA, E. G. **O mercado das crenças: filosofia econômica e mudança social**. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.
- GALBRAITH, J. K. **A economia das fraudes inocentes: verdades sobre o nosso tempo**. Trad. Paulo A. S. Barbosa. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- _____. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabas, 1997.
- KEEGAN, W. J. **Marketing global**. Trad. Adriano de Jorge e Maurício de Andrade. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 129-152.
- MCLUHAN, H. M. **The Gutenberg galaxy: the making of typographic man**. Toronto: University of Toronto, 1962.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Companhia: breve história de uma ideia revolucionária**. Trad. S. Duarte. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.
- OSTROWIAK, A. N. Globalización: el papel de la comunicación em la convergencia de las reglas organizacionales. In: REBEIL, M. A. C. (Org.). **Comunicación estratégica en las organizaciones**. México: Trillas, 2006. p. 181-197.

- PIKETTI, T. **O capital no século XXI**. São Paulo: Intrínseca, 2014.
- POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Trad. Fanny Wrobel. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ROGERS, E. M.; STEINFATT, T. M. **Intercultural communication**. Long Grove: Waveland, 1999.
- SCHULER, M. **Comunicação organizacional intercultural**: aspectos culturais influenciando a comunicação entre organizações de diferentes países. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1995.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Trad. Rui Jungmann. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa**: um estudo econômico das Instituições. 2. ed. Trad. Olívia Krähenbuhl. São Paulo: Pioneira, 1987.
- VENTURA, E. C. F. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.
- WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. Trad. José Marcos Mariani de Macedo. Edição de Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- ZUBOFF, S.; MAXMIN, J. **The support economy**: why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism. New York: Viking, 2002.

- Recebido em: 23/12/2014
- Aprovado em: 27/10/2015