

# Capítulo 1

## Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias

### Contexto contemporâneo e a globalização

Não há como refletir sobre o comportamento das organizações sem analisar o contexto no qual elas estão inseridas. Reconhecemos que tal análise pressupõe a compreensão de vários processos, entre eles o da globalização com todas as consequências dele decorrentes tanto da dimensão dos indivíduos quanto da coletividade.

Não pretendemos, aqui, fazer um estudo do termo *globalização* em toda a sua extensão polissêmica, mas direcionar sua compreensão para a necessidade de se respeitarem as características regionais, tanto em relação às diferentes motivações, necessidades e formas de trabalho que as pessoas assumem, quanto às peculiaridades *sui generis* da visão que elas têm do mundo. Ou seja, o fenômeno da globalização está aí a nos desafiar para a descoberta de novos modelos e paradigmas em todo o contexto da atividade humana, mas também não podemos nos esquecer de que as organizações são o resultado da soma de pessoas que precisam ser entendidas em seu entorno próprio, a fim de que sejam respeitadas suas identidades e seus valores locais.

As diferenças entre os países são maiores do que geralmente se reconhece. Cada nação deve se esforçar por preservá-las, apesar de ser importante incorporar também as semelhanças (Chenawari, 2008). Essa verdadeira dicotomia entre preservar e inovar constitui-se numa equação mais difícil de ser resolvida pelos países subdesenvolvidos e em vias de crescimento do que pelas nações desenvolvidas, em razão do distanciamento que, historicamente, se estabeleceu entre os valores de suas sociedades e os valores que regem o mundo dos negócios.

Assim, a articulação global não elimina as particularidades de cada realidade local. Ainda que a globalização procure mostrar uma aparente eliminação das diferenças, as evidências indicam, por todos os lados, que elas permanecem e se multiplicam. Verificamos que, durante as últimas duas décadas do século XX, esse fenômeno passou a desafiar as organizações, forçando-as a se adaptarem às novas formas de inserção nos mercados, bem como a buscarem novos sistemas de gestão (Ferrari, 2000). Mas é essa mesma globalização que, embora possa parecer contraditório, reforça a necessidade de se valorizarem as diferenças regionais.

Canclini (1999) coloca de maneira clara que a globalização foi sendo construída por meio dos processos de internacionalização e transnacionalização, através da intensificação da dependência recíproca entre os países, o crescimento e a aceleração das redes econômicas e culturais que operam em uma escala mundial e sobre uma base mundial. Há que se destacar o papel facilitador da tecnologia nesse processo. Os novos fluxos comunicacionais e informatizados engendram processos globais que estão associados a fortes concentrações de capitais industriais e financeiros, assim como a desregulamentação e a eliminação de restrições e controles nacionais que dificultavam os negócios e transações internacionais.

Muitas são as dúvidas que vários teóricos levantam sobre a globalização: a globalização é inevitável? Em que nível é produtiva? É desejável em todos os aspectos da produção, da circulação e do consumo? Tais controversias e dúvidas levam o autor a algumas conclusões:

1. A globalização não é um paradigma científico e nem econômico, no sentido de que não tem um objeto de estudo claramente definido, nem oferece um conjunto coerente e consistente de saberes, aceitos intersubjetivamente por especialistas e que podem ser validados por referências empíricas.
2. A globalização não é um paradigma político e nem cultural, pois não constitui o único modo possível de desenvolvimento. A globalização, mais que uma ordem social, é resultado de múltiplos movimentos, em parte contraditórios, com resultados que implicam diversas conexões local-global e local-local.

Esses novos enfoques ainda não foram totalmente internalizados – não somente por multinacionais com subsidiárias em vários países e que resistem a adotar os padrões locais em seu estilo de administração, mas também por um número significativo de organizações nacionais. Estas, talvez levadas pelas ofertas de modelos e técnicas de gestão historicamente importadas, acabaram adotando novos padrões de administração que se enraizaram na cultura local.

Os autores Chesnais (1995) e Bauman (1996) identificam três estratégias recorrentes do fenômeno da globalização, a saber:

1. Globalização financeira nos anos 1970, caracterizada pela desregulamentação dos mercados financeiros e pelo aumento da circulação do dinheiro, além do rápido avanço da tecnologia e das telecomunicações.
2. Globalização comercial nos anos 1980, resultante da redução das barreiras do comércio internacional e do desenvolvimento da tecnologia dos transportes marítimos. As matérias-primas e produtos começam a circular rapidamente pelos mercados.
3. Globalização da produção, quando os sistemas de operação e produção começam a ser mais organizados de acordo com a racionalização da produção global. A localização onde os produtos são produzidos e os caminhos usados para entrega começam a ser alterados (Fleury & Fleury, 2011).

Fleury e Fleury (2011) definem *globalização* como um processo complexo e multidimensional que é visto por múltiplas lentes. É um processo em que as barreiras estão sendo reduzidas não somente pelos fluxos financeiros, econômicos e materiais, mas também pela difusão do conhecimento, informação, sistemas e temas de crenças, ideias e valores. Assim, as novas condições do contexto surgem para aquelas organizações e instituições que buscam obter influência e reconhecimento global sejam de natureza política, religiosa, cultural ou econômica.

Como última reflexão, Ianni (2005) traz um olhar que complementa os demais conceitos apresentados quando define a globalização como processo civilizatório. Para o autor, a globalização é um fenômeno que transcende as esferas mais tangíveis das interações entre os povos e países e altera as relações sociais e culturais, instaurando novas maneiras de comportamento na sociedade, gerando o que o autor propõe como um processo civilizatório.

Dessa forma, nossa contribuição está em oferecer alguns enfoques sobre esse fenômeno tão presente na vida de cada cidadão na sociedade, muitas vezes de maneira indelével, outras de maneira forçada e ameaçada anulando certas formas de vida, a visão de mundo e as práticas do cotidiano. Tudo isso influi no

modo como as organizações se expressam e criam significados para as pessoas, é o que vemos a seguir na reflexão sobre as organizações no atual contexto.

### O cenário das organizações como sistemas de significados socialmente construídos

A realidade das organizações esteve sempre sujeita a "chuvas e trovoadas". Já em seu berço, quando no século XIX se modelava o que hoje entendemos como empresa/organização, o manifesto comunista as colocava no epicentro dos conflitos entre explorados e exploradores. Nesta segunda década do século XXI não é diferente. Como fontes geradoras de riquezas que se acumulam cada vez mais em poucas mãos, elas retornam constantemente ao centro das grandes turbulências. Sua gestão é sempre colocada em cheque nos momentos em que sua base financeira de sustentação se vê abalada por episódios como o *crack* das bolsas em 29 de outubro de 1929 até a crise mundial que começou em 2008 nos Estados Unidos com o desencadear do mercado de hipotecas e se alastrou pela economia como um todo, contaminando o sistema financeiro mundial e deixando perdas bilionárias para o sistema bancário, afetando a vida de mais da metade das pessoas do planeta. Neste tempo em que escrevemos, os conflitos vividos por alguns países no norte da África demonstram a fragilidade dos sistemas econômico e político e a influência das religiões na luta por poder desmediado em que as consequências são compartilhadas por todos nós. Diante desse cenário que mostra a vulnerabilidade dos países frente ao impacto de crises mundiais e dos desastres naturais, as organizações estão lutando para vencer os desafios presentes e se preparando para tomar posição de ganhadoras com o objetivo de conseguir vantagens em um mundo cada vez mais complexo e vulnerável.

A instabilidade e imprevisibilidade do presente contexto têm mostrado que o pensamento linear que impera nas empresas não tem mais lugar no novo cenário organizacional. O futuro passa a ser visto como o resultado de processos emergentes, de situações desconhecidas que dependem de múltiplas variáveis. Dessa forma, diante da dificuldade de se previrem certezas, vivemos em um espaço de incertezas, o qual exige a adoção do pensamento estratégico em substituição ao linear, por todos aqueles que querem sobreviver.

Ao longo do século XX, as organizações cresceram baseadas na lógica econômica, fórmula que tem de ser mudada por força de novos desafios decorrentes das grandes transformações sociais e tecnológicas e das lições que essa

mesma lógica vem-lhes impondo. A mudança dessa fórmula deve começar pela adoção, por parte das organizações, de uma nova postura que as leve a assumir o seu papel de atores sociais, o que é cada vez mais importante para a boa condução das questões públicas e para transformar o modo como os indivíduos deliberam na sociedade moderna. E diante desse cenário a comunicação passa a assumir um papel mais importante do que em décadas anteriores.

Se elas competem pela monopolização da atenção de seus públicos, se disputam sua admiração, se buscam com eles o alinhamento de interesses e se desceiam conquistar a sua lealdade, precisam também incorporar novos diferenciais que influenciem positivamente a percepção que esses mesmos públicos delas têm. Qualidade de produtos, serviços e atendimento, aliada a uma boa política de preços, relacionamentos simétricos e sustentabilidade, são fatores decisivos para a consolidação de uma boa reputação, uma vez que já se foi o tempo em que os fatores, próprios da lógica econômica, por si só bastavam.

Ser ator social implica na adoção por parte das organizações de sua função política que, sob o ponto de vista antropológico, Simões (1995, p.102) define como a contribuição que elas devem dar para a manutenção da continuidade do sistema social do qual elas fazem parte, o que só lhes será possível se, da lógica econômica, elas migrarem para a lógica social. Isso pressupõe a incorporação de novos valores decorrentes do redirecionamento do foco dos negócios: o lucro importa, mas já não é suficiente. Importa também que, no cumprimento de sua função, as organizações incluam em seus objetivos estratégicos as contribuições que elas podem dar para a sobrevivência do sistema social, contemplando questões como desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, direito do consumidor e exercício pleno da cidadania.

Implica também na mudança da metáfora segundo a qual elas guardam analogia com a máquina para outra metáfora que lhes confere a dimensão de "seres vivos", ou, como quer Barret (2006, p. 21), de "máquinas com cérebro". Segundo Barret,

essa mudança para uma máquina com cérebro faz uma diferença significativa. Se uma organização tem uma mente, então é um pequeno passo para reconhecer que também tem emoções. Isso é o que acontece quando uma organização muda do aprendizado sobre seu ambiente externo para o aprendizado sobre o seu ambiente interno. Quando começa a aprender sobre si mesma, abre-se o caminho para as emoções. Essa sutil mudança – do aprendizado intelectual para o aprendizado emocional – propõe um forte desafio para a metáfora da máquina. Apenas pessoas podem pensar e sentir. As organizações não devem mais ser consideradas como máquinas, mas como entidades vivas que revelam toda a gama de emoções humanas.

Essa nova visão das organizações como redes de pessoas ou do *ser vivo* é reforçada por Flores (1994, p. 39), que as apresenta numa perspectiva ontológica quando questiona sua natureza e afirma que “elas não são meramente instituições ou burocracias, ao contrário, são fenômenos políticos” – *político* aqui entendido como a reflexão sobre como nós temos de viver socialmente. Já Muñoz van Lamoen (2004, p. 116) usa a metáfora do corpo social, cujo conteúdo denotativo coincide com o mesmo conteúdo atribuído às metáforas do ser vivo ou da máquina com cérebro, enquanto confere às organizações a capacidade de interagir e assumir compromissos. Segundo o autor,

a organização é um corpo social menor que a sociedade, que interage e assume compromissos de acordo com certo conjunto de normas explícitas ou tácitas, que funciona como um todo orgânico e inorgânico, a saber: orgânico, enquanto os elementos de que está constituído são fechados e estruturalmente estabelecidos; e inorgânico, no sentido de que estas pautas de conduta, tanto do *dizer* como do *fazer*, podem modificar-se e mudar no tempo.

Por tudo isso, voltamos a insistir na necessidade de se mudar a metáfora da *organização máquina* para a metáfora da *organização ser vivo*. Ela precisa ser entendida como um sistema complexo, auto-organizado, em interação constante com o seu meio, que possui uma personalidade e que se mantém viva pela sua competência de interpretar o mundo para sobreviver nele. Nesse sentido, Nóbrega (2002, p. 44) afirma que “as organizações (assim como as pessoas) não interpretam o mundo tal como é, mas sim de acordo com o que o seu *sistema cognitivo* permite que seja filtrado da realidade”. Isso significa que esse conhecimento se encontra na cultura, na comunicação, nos processos e nos valores organizacionais.

Não podemos deixar de mencionar a obra de Garret Morgan (1996), que também utilizou metáforas como forma de compreender o comportamento das organizações num mundo cada vez mais complexo e paradoxal. Entre as diferentes metáforas apresentadas por esse autor, as organizações como organismos e como culturas são analisadas com o intuito de mostrar como o contexto interfere na vida organizacional e vice-versa, e como a comunicação é um processo que participa ativamente do mecanismo de valores compartilhados.

Peters (2007) trata com propriedade a questão da nova organização quando diz que a gestão do século XXI ganha cada vez mais contornos humanos para se comunicar com os seus públicos. O novo cliente e novo consumidor pro-

1. O destaque é nosso.

curam uma identidade afetiva nas empresas. A marca passa a exercer uma influência mais profunda nos negócios, além de ter a capacidade simbólica de representar a empresa como um todo ou um conjunto de seus atributos (Costa, 2008). Os valores intangíveis que regem os negócios passam a ter força sob os produtos e serviços, numa demonstração de que os públicos estão interessados também no comportamento ético das organizações.

O cenário atual tem obrigado as organizações a serem mais ágeis nos seus modelos de gestão e em sua forma de encarar os ambientes nos quais atuam e para isso a ética é fundamental nesse caminho. A sustentabilidade passa a ser parte essencial da empresa, que agrega valor à sua cadeia de negócio, e permite uma visão sistêmica e de compromisso de longo prazo. Almeida (2009, p. 9) enfaticamente resume esse novo cenário quando afirma que “o que desde já é certo é que quem não se esforçar para trilhar o rumo da sustentabilidade, quem insistir em continuar a fazer negócios como nos últimos 300 anos, dificilmente terá chances de sobrevivência no longo prazo”.

## A vulnerabilidade das organizações e dos contextos

O termo *vulnerabilidade*<sup>2</sup>, por nós aqui empregado, tem um caráter multifacetado e abrange várias dimensões. Não podemos esquecer a máxima que diz que no mundo globalizado o espirito do vizinho contagia todos os parceiros, ou seja, a vulnerabilidade a que estão expostas as organizações tem a força de impactar regiões, países e continentes.

Aqui conceituamos *vulnerabilidade* como uma situação de fraqueza ou debilidade na qual as organizações se encontram diante de eventos que podem colocar em risco sua *performance*, causados por ambientes de intensa competitividade e riscos. A partir dessa definição é possível identificar diferentes graus de vulnerabilidade a que estão sujeitas as organizações.

A vulnerabilidade das organizações depende, fundamentalmente, da maior ou menor ação interventiva de dois tipos de agente: os externos, que são os riscos, ame-

2. Vulnerabilidade: termo originário do vocábulo “vulneravel”, do latim *vulnerabilis*, substantivo feminino que significa “que pode ser vulnerado”. Diz-se do lado fraco de um assunto ou de uma questão, do ponto pelo qual alguém pode ser atacado ou ferido”. (Dicionário Aurélio, 1995). Higgin et al. (2001) notam que autores como Cutter (1996) identificaram dezainho tipos diferentes de definição de *vulnerabilidade*. Esse termo faz parte do vocabulário tanto da academia quanto do senso comum, sendo usado sob vários pontos de vista e significados.

agens e impactos oriundos do micro e macroentorno, e que afetam sua *performance* dos negócios e seu comportamento diante de seus públicos; e os internos, que são os impactos que podem surgir do enfraquecimento dos laços de confiança interpessoal dos trabalhadores e das percepções que eles têm sobre a organização. Ficam-nos, então, algumas questões que precisam ser solucionadas: como transformar essas instabilidades do ambiente em fatores de desenvolvimento estratégico para as organizações? Como definir um novo marco de referência para não ser engolido pela rapidez dos acontecimentos? Como harmonizar os valores pessoais e familiares dos colaboradores com os valores coletivos e de negócios da organização, de forma a se alcançar por parte deles uma percepção positiva?

Paralelamente a essas questões, aparece como um dos pressupostos da vulnerabilidade sua dependência das variáveis sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas, entre outras. Frente a elas, as organizações são pressionadas a modificar suas práticas administrativas e seus modelos de gestão, como forma de solucionar tais questões e de garantir a sustentabilidade e a conquista de seus objetivos. Mas isso não é possível sem a gestão da comunicação em sua dimensão estratégica, o que pressupõe a adoção de um modelo também estratégico de relações públicas. Nesse sentido, Steyn (2007, p. 158-159) define *relações públicas estratégicas* como “uma função gerencial com identidade única que ajuda uma organização a adaptar-se ao seu ambiente para alcançar o equilíbrio entre seus objetivos comerciais e um comportamento socialmente responsável”. Steyn define o ambiente como um espaço composto por *stakeholders*, públicos e ativistas, e por um conjunto de temas emergentes que abrangem os âmbitos social, político, ambiental e ético.

A questão da vulnerabilidade também foi observada na Teoria de Excelência, quando Grunig (2009) afirma que “um ambiente turbulento e complexo com pressão de grupos ativistas estimula organizações a desenvolver uma função de relações públicas excelentes”. Na realidade, ele se refere às organizações ‘mais vulneráveis’ que dependem de um controle maior nos seus contextos interno e externo e da crescente pressão causada pelos públicos estratégicos. Dessa forma, Grunig (2009) e sua equipe estabeleceram como hipótese que o ativismo poderia prejudicar as organizações que caminhavam na direção da excelência e que estas deveriam estar mais dispostas a posicionar as relações públicas numa posição estratégica para que os comunicadores pudessem participar mais de perto da tomada de decisões frente às ameaças do ambiente.

Os desafios são certamente distintos para cada organização e as práticas de planejamento e gestão são os instrumentos que precisam ser utilizados para garantir vantagens competitivas que, em última instância, venham a contribuir para a sua permanência no mercado. Dessa forma, a vulnerabilidade, então, pode

Contexto global e latino-americano de comunicação e relações públicas

ser decorrente da incapacidade de uma organização de se aproveitar das oportunidades disponíveis no ambiente para melhorar sua situação no mercado.

Outro fator que está diretamente relacionado com o grau de vulnerabilidade de uma organização é o nível de incerteza a que estão expostos os executivos, o qual, por sua vez, está relacionado com a maior ou menor dificuldade que eles encontram para observar, planejar e agir em um território de instabilidades. Isso ocorre porque fomos educados para enfrentar labirintos e hoje nos encontramos atravessando pântanos de areia movediça (Manucci, 2008).

## A cultura e sua importância para a compreensão do comportamento humano

Advindo das ciências sociais, o conceito de *cultura* é básico para a compreensão dos comportamentos, das normas, das crenças, dos mitos, dos ritos e das formas de comunicação. A cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre a sua definição. Muitos autores a definem como um conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que caracterizam a maneira pela qual um grupo interpreta sua realidade e se comporta diante dela.

A cultura é um dos principais componentes dos contextos nacional e organizacional, e a ela passamos a dedicar atenção especial, uma vez que constitui um fenômeno coletivo, produzido e negociado por pessoas que vivem ou vivem em um mesmo ambiente social.

A cultura, em seu sentido mais amplo, pode ser entendida como um conjunto de valores que determina o comportamento humano e que permite que ele seja percebido de maneira compreensível. Sua materialização inclui desde as expressões artísticas até as manifestações sociais e linguísticas. É um conceito pluralista e dinâmico que pode ser definido como os grupos de ideias e significados que são constantemente retrabalhados no contexto das interações diárias entre grupos e indivíduos, inseridos em estruturas sociais marcadas pela desigualdade no acesso ao poder e pelos conflitos (Martin, 2002).

Dessa forma, a cultura pode ser compreendida como a maneira de entender um determinado contexto e de nele atuar. Ela é o resultado da experiência humana, ou seja, é própria de cada sociedade na qual as ideias ou premissas dão sentido ao mundo e também permitem a interação entre os elementos que a compõem.

No âmbito das organizações, embora a cultura não possa ser definida exclusivamente em função dos valores compartilhados pela totalidade de seus membros,

ela está intrinsecamente relacionada a eles. É por meio dos valores compartilhados que as organizações expressam os seus objetivos e metas e se afirmam como únicas na sociedade e no mercado. Trata-se de um dos principais componentes da identidade organizacional, ou seja, de uma de suas características essenciais, que faz com que a organização seja o que é e se diferencie de todas as outras.

Essa mesma abordagem pode ser encontrada em Teyeb (1988, p. 40) quando ela diz que “a cultura tem um papel importante na modelação dos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos e membros de diferentes sociedades”. Isso nos leva a concluir que os valores são distintos de sociedade para sociedade e que os diferentes grupos culturais comportam-se de maneira própria sob circunstâncias iguais porque eles valorizam o mesmo objeto de maneira diferente. Segundo Tamayo (2007, p. 21), “os valores organizacionais referem-se ao domínio específico das organizações. A organização escolhe os seus valores desde o momento da sua existência, desde o momento mesmo da sua fundação. Frequentemente, eles precedem a existência mesma da organização”. O autor reforça que, para a sua escolha, a organização se inspira nos valores da sociedade e de seus membros, principalmente daquelas pessoas com maior poder de influência.

Assim, é preciso ter sempre em conta a pluralidade e a heterogeneidade dos países no momento do desenvolvimento de estudos culturais, porque, se a heterogeneidade não é considerada apropriadamente, as organizações passam a ser analisadas de maneira superficial e, “ao seguir esse caminho, continuamos a falar de um Brasil que só existe nas improváveis generalizações que realizamos”, como afirmam Alcázar e Crubellate (2003, p. 75). A análise das organizações sob a ótica da cultura permite-nos entender mais facilmente a maneira de ser vivo, pois ela nos possibilita encará-las como redes de interações sociais que impactam os ambientes interno e externo e que são também por eles impactadas. Portanto, na contemporaneidade, a cultura deve ser vista como fruto das decisões corporativas e da influência do contexto social, uma vez que a organização, sua identidade e seus valores são construídos de múltiplas formas por diferentes grupos a partir do espaço que eles ocupam e a partir do que eles conseguem ver da organização (Barbosa, 2009).

## A força da cultura nacional

Entender as organizações é tratar de conhecer a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos em um determinado contexto cultural. Conhecer as culturas nacionais significa basilar

mente, identificar as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas de governo dos homens, igualmente enquanto concepções (Motta, 2002). O debate sobre o comportamento das organizações deve também levar em conta as relações das organizações entre si tendo como cenário o contexto social, seja ele local, nacional ou global. Nesse sentido, o debate reside em estudar a cultura local da organização, ou considerando o que Alvesson (1993) denominou “grande cultura” e sua evidência na cultura organizacional.

Existe uma relação estreita entre a cultura organizacional e a cultura nacional, e que esta última exerce um papel vital sobre a primeira (Barbosa, 1999; Alcázar e Crubellate, 2003; Barbosa, 1996; Motta e Caldas, 1997; Barros e Prates, 1996; Freitas, 1997). Segundo Motta e Caldas (1997, p. 18-19), “um dos fatores mais importantes que diferenciam a cultura de uma empresa da cultura de outra – talvez a mais importante – é a cultura nacional”. Dessa forma, os elementos que conformam a cultura, como costumes, crenças e valores, sempre contêm a marca da cultura nacional.

Para Hofstede (apud Tamare e Duarte, 2006, p. 197), “a cultura nacional diz respeito aos valores fundamentais e invisíveis da maioria dos membros de uma nação – valores que foram adquiridos durante a infância”. O autor detalha essa questão quando afirma que é possível observar que no interior de cada país existem subculturas que buscam sua própria identidade. Se, por um lado, a força das subculturas pode dificultar a integração de seus membros, por outro, essas forças também possibilitam a integração nacional. Isso pode ocorrer, por exemplo, com o idioma nacional dominante, os meios de comunicação, o sistema educacional nacional, o exército nacional, o sistema político nacional, a representação nacional em eventos esportivos, os mercados internacionais de produtos e serviços etc. Como base de sustentação de nossa análise, recorremos a estudos interculturais que buscam explicar as relações existentes nas e entre as organizações, na medida em que eles abordam a cultura local e sua inter-relação com outras culturas. Uma importante contribuição nesse campo foi a pesquisa aplicada por Gert Hofstede (1980, 1984, 1990) entre 1968 e 1973 em mais de sessenta subsidiárias da IBM espalhadas pelo mundo, envolvendo uma amostra de aproximadamente 160 mil pessoas.

Seu estudo transnacional é um dos mais conhecidos e utilizados para a compreensão do impacto que a cultura nacional provoca nas práticas gerenciais e nas atitudes e valores em relação ao trabalho. Ele encontrou significativas diferenças tanto no comportamento quanto nas atitudes de empregados e executivos da mesma multinacional nos países pesquisados, mostrando que tanto os empregados como os gestores influenciam de formas diferentes na

administração e nos negócios de acordo com as características de suas diferenças étnicas e localidades. Segundo o autor, a cultura nacional causa mais diferenças e tem mais influência do que a idade, o gênero ou a raça.

Seu maior legado está na identificação de que os funcionários de uma organização podem estar situados ao longo de cinco dimensões básicas: distância do poder, controle das incertezas, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade, e orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo.

A distância do poder pode ser caracterizada pela forma como membros menos influentes de uma organização aceitam a distribuição desigual de poder entre os indivíduos, mostrando como cada sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas. As sociedades com alta distância do poder aceitam uma ordem hierarquizada nas quais todos têm um lugar, enquanto nas sociedades com baixa distância do poder as pessoas lutam pela igualdade e exigem justificativas para as desigualdades existentes.

Quanto ao nível de tolerância dos membros de uma sociedade face às situações de incerteza e ambiguidade, as sociedades com forte controle de incertezas tendem a manter códigos mais rígidos de comportamento, sendo mais resistentes a situações de mudança; por outro lado, as sociedades com fraco controle de incertezas assumem uma atitude mais natural diante do desconhecido, sendo os contratempos mais facilmente tolerados.

A dimensão individualismo *versus* coletivismo está relacionada com a forma pela qual os indivíduos interagem nas redes sociais, seja pela pressão social externa ou interna, seja pelo controle exercido entre eles. A questão fundamental aqui sugerida relaciona-se com o grau de interdependência que uma sociedade mantém com seus membros. O autor correlaciona o nível de riqueza do país ao nível de individualismo, concluindo que países mais pobres são mais coletivistas. Já em relação à dimensão masculinidade *versus* feminilidade, a questão está associada aos valores que a sociedade enfatiza entre seus componentes. A sociedade em que predomina a feminilidade privilegia os relacionamentos, a qualidade de vida e a solidariedade – características de sociedades mais evoluídas –, enquanto aquela em que predominam os valores da masculinidade privilegia objetivos mais assertivos, como a conquista de bens materiais – característica mais presente nas sociedades em desenvolvimento.

Por fim, a quinta dimensão refere-se à orientação de longo prazo *versus* a de curto prazo. Opõe o modo de pensar oriental (Confucionismo) ao ocidental, o primeiro baseado em valores como tenacidade e perseverança, e o segundo no respeito pelas tradições e cumprimento de obrigações sociais.

Essas cinco dimensões desenvolvidas por Hofstede, que estão sujeitas às interferências das diferentes variáveis políticas, econômicas, sociais, culturais e étnicas dos diferentes contextos do mundo, servem como um referencial para entender os relacionamentos das pessoas em diferentes países, criando modelos regionalizados de acordo com os valores da cultura local.

Outros estudiosos também realizaram pesquisas similares cujos resultados corroboram os pontos de vista de Hofstede. Laurent (1983), por exemplo, reforça o papel de variável interveniente que a cultura nacional exerce para a formação da cultura organizacional ao afirmar que, apesar de não ser considerada como um componente determinante, é importante para a sua formação. Já Ogliastrri (1998), um dos pesquisadores do estudo *Global²* – realizado durante cinco anos em 64 países na década de 1990 para investigar a relação entre a cultura, as variáveis organizacionais e a liderança –, defende ser possível encontrar elementos importantes nas organizações como resultado da cultura nacional.

Portanto, a cultura nacional faz parte de um universo necessário para compreender e lidar com as diferenças que surgem nas interações entre fronteiras. Como consequência da integração econômica e da globalização, como vimos no início deste capítulo, aumentam a necessidade e a busca por modelos práticos que expliquem as diferenças entre culturas, bem como atitudes e comportamentos baseados nos ambientes empresariais de diferentes culturas (Caldas, 2009).

É preciso ressaltar que existem autores que não concordam totalmente com as dimensões estabelecidas por Hofstede, os quais apontam a cultura nacional como elemento essencial para compreender o comportamento organizacional. Para Alcázar e Crubellat (2003), as dimensões estabelecidas por Hofstede passam por cima das pluralidades e diversidades dos países que analisa. A suposição de que a cultura faz com que as pessoas atuem de acordo com algo predeterminado é vista como uma simplificação da realidade, já que ambiguidades, pluralidades e peculiaridades individuais são, mais uma vez, atropeladas. Além disso, a definição de cultura acaba por impor uma identidade sobre o sujeito que a ela pertence, ou seja, ele é aprisionado dentro dos limites da cultura – ponto questionado pela perspectiva pós-moderna.

3. *Global²* – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, foi um estudo realizado de 1997 a 1998 em 64 países e que contou com a colaboração de 170 pesquisadores de várias nacionalidades. Nos dez países latino-americanos analisados, foram entrevistados 1.527 gerentes de empresas dos setores de processamento de alimentos, finanças e telecomunicações. Esse estudo incluiu nove dimensões da cultura nacional e analisou a percepção dos latino-americanos sobre como são e como deveriam ser as nossas sociedades.

Nossa posição é de que a cultura é um dos múltiplos fatores que influenciam a forma como as pessoas atuam, e que, por isso, tem de ser levada em consideração ao se proporem modelos de administração ou de prática das relações públicas. A história recente das três últimas décadas do século XX mostrou como projetos importados de mudanças de cultura ou reengenharia organizacional terminaram em estrondosos fracassos exatamente por tentarem nos impor modelos anglo-saxões ou japoneses sem respeitar os valores de outras regiões do planeta.

Os resultados dos estudos apresentados por Hofstede, Laurent, Tanne e Ogilastri mostram a importância de se analisar a cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados, o qual serve como mecanismo de controle e influi no comportamento organizacional. No entanto, reconhecemos que não se podem simplificar e generalizar as características da cultura organizacional brasileira e latino-americana, e reduzi-la a algo genérico e amplamente aceito.

## A cultura organizacional como sistemas complexos de significados socialmente construídos e negociados

O conceito de cultura organizacional teve início com discussões entre pesquisadores sobre o comportamento organizacional que gerou duas vertentes. A primeira vertente estava voltada para uma visão da cultura organizacional como apoio para as práticas empresariais. Os estudiosos argumentavam que as estratégias racionalistas para desenvolver e controlar as organizações geravam retorno em termos de produtividade e desempenho, além de sugerirem aos administradores que atentassem para os aspectos simbólicos da vida organizacional, os quais poderiam servir para melhorar a produtividade.

Essa visão permitiu que os executivos entendessem a cultura como uma variável tal como a efetividade, qualidade, produtividade, e, em consequência, ela passou a ser utilizada para a consecução de objetivos específicos, previamente planejados. Por esse enfoque, a cultura se converteu em algo que as organizações tinham e que podiam utilizar (Smircich, 1983). Partindo do pressuposto de que a cultura era uma variável administrável, ela foi utilizada como um mecanismo de controle associado a aspectos relativos a lealdade, compromisso e coesão, tanto individual como grupal (Wilkins e Ouchy, 1983).

Pela segunda vertente, procurou-se estudar a cultura organizacional com o objetivo de entender as organizações como sistemas de valores socialmente construídos (Barley, Meyer e Gash, 1988), relegando para segundo plano o efeito da efetividade

organizacional. Esse enfoque enquadra a organização na dimensão ontológica (ser), passando a considerá-la como uma cultura. O interesse dos pesquisadores dessa vertente está centrado em entender a complexa realidade social da organização. Smircich (1983) definiu essa perspectiva como simbólica ou cognitiva, e Hofstede (1990) reafirmou que a cultura deve ser concebida holisticamente, relacionada com aspectos antropológicos, considerada intangível e de difícil mudança.

Na década de 1990, essas duas vertentes perderam sua relevância. Houve um movimento no campo acadêmico que levou os pesquisadores a, gradualmente, voltarem suas preocupações para o campo da gestão e a redirecionarem o foco de suas discussões para temas como valor econômico mediante a manipulação da cultura e de seu controle racional.

Sabemos que no cotidiano das organizações as duas posturas são adotadas e, independentemente de terem elas cultura ou serem elas culturas, os pressupostos continuam os mesmos, isto é, existe a necessidade de se estabelecer o controle e de se garantir a efetividade organizacional. O que pode variar é a visão de curto prazo que os executivos têm quando assumem que a organização tem cultura e visão de longo prazo quando a organização é vista e tida como cultura. Schultz (1992) afirma que a postura de ter cultura é usualmente adotada por consultores e executivos, enquanto que a visão da organização como cultura é defendida pelos acadêmicos.

Por outro lado, outros autores cometem o erro de tratar a cultura organizacional somente em sua dimensão interna, abordando apenas valores, hábitos e crenças compartilhados pelos colaboradores enquanto membros da organização. Esquecem-se de que a organização tem, entre outras, a função de “contribuir para a manutenção da continuidade do sistema social de que faz parte”, conforme ponto de vista defendido por Simões (1995, p. 102) e por nós, e já citado anteriormente. Por isso, a análise da cultura organizacional pressupõe também a análise da cultura do ambiente externo, seja do contexto da comunidade local, regional, nacional, continental ou globalizada.

Se levamos em consideração que a organização é uma construção social coletiva dinâmica compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos, poderemos, com toda a propriedade, falar de uma cultura organizacional, pois estamos nos referindo a um ser vivo pensante, desafiando-nos totalmente da metáfora da máquina, mesmo da máquina com cérebro como quer Barret (2006, p. 21). É claro que isso implica na aceitação de uma visão segmentada da cultura, decorrente de uma conceitualização antropológica que a vê como conjunto de manifestações tangíveis e intangíveis seja em sua dimensão universal ou quando se fala de um país, de uma região ou dos diversos grupos que compõem a sociedade, entre os quais se encontram as organizações.

Assim vista, podemos entender a cultura organizacional como um conjunto de evidências tangíveis e intangíveis compartilhadas pelos membros da organização. Ela é, da mesma forma como nos diferentes grupos sociais, o elemento que mantém a organização como um todo, que lhe confere sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros.

Ela é produto da história e determina crenças, valores e comportamentos que são adotados inconscientemente. É o patrimônio social de experiências vividas e acumuladas pela organização e transmitidas às novas gerações de trabalhadores mediante a aprendizagem (Rodríguez, 2001). Por isso, acreditamos que a organização funciona sob o prisma de uma cultura em permanente transformação, sendo criada continuamente. Dessa forma, a cultura organizacional nunca estará terminada, ao contrário, estará sempre em constante processo de mutação. Edgar H. Schein (1986, p. 47), ao se referir às invenções e descobertas voltadas para soluções de problemas, reforça esse conceito de cultura organizacional como um conjunto de evidências tangíveis e intangíveis. Segundo o autor, ela pode ser definida como

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Note-se que essa historicidade da cultura organizacional está presente tanto no conceito de Rodríguez (2001) quanto de Schein (1986), enquanto implica no aprendizado por parte das gerações que se sucedem e na sua função voltada para a solução de problemas, uma vez que a cultura é um processo seletivo e integracionista no que diz respeito aos comportamentos dos indivíduos e ao ambiente no qual estão desenvolvendo suas transações.

Para Schein (1986), as evidências tangíveis e intangíveis da cultura organizacional se dão em três níveis: dos artefatos, dos valores e dos pressupostos básicos. Os artefatos representam a superfície da cultura e são caracterizados pelos aspectos tangíveis e visíveis, os quais podem ser facilmente identificados: os valores, por sua vez, dizem respeito aos princípios sociais, filosofias, estratégias, metas, normas e regras de comportamento cuja percepção exige um pouco mais de tempo e atenção; finalmente, os pressupostos básicos incluem as crenças, os valores fundamentais, as formas variadas de percepção e os sentimentos, que, por sua intangibilidade absoluta, são mais difíceis de identificar em seu conjunto, mas

dizem respeito à realidade e à natureza humana. Schein (1986) também afirmou que os níveis da cultura têm um caráter hierárquico, uma vez que, ao modificar os artefatos, estes alteram os valores e, mais a longo prazo, podem vir a modificar os pressupostos. Esse processo pode, também, surgir ao contrário, ou seja, modificar os pressupostos que, por sua vez, alteram os valores e depois os artefatos.

O estudo da cultura organizacional, segundo Barbosa (1999, p.133), "abre caminho para uma discussão mais profunda sobre o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas e teorias de gestão". E é justamente nessa dimensão que as pessoas definem as suas escolhas e preferências em relação às manifestações corporativas, o que muitas vezes é pouco compreendido pelos altos executivos. Na verdade, falta-lhes a compreensão da inter-relação entre cultura e comunicação, e de que ambas são componentes essenciais para a existência das organizações.

Segundo Freitas (1991, p. 34), as organizações devem ser vistas como "fenômeno de comunicação" no qual o processo de comunicação ajuda a criar a cultura organizacional. Ou seja, comunicação e cultura se inter-relacionam: uma influencia a outra. Se a comunicação é um elemento fundamental da cultura – sem a qual esta não existiria –, também os meios de comunicação estão fortemente condicionados a um determinado contexto cultural (Aldar e Alves, 1997).

A cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos.

## A comunicação como processo estratégico de interações

Está claro que a comunicação é um processo do qual nós não podemos prescindir e que todo ato consciente do ser humano envolve, necessariamente, uma forma específica de interação, o que nos leva a concluir que a comunicação requer algo mais que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes. Sua dimensão polissêmica encontra explicação no espaço social que pode ser ao mesmo tempo individual e coletivo, o que lhe confere a possibilidade de significar muitas coisas ou limitar-se a um único significado consensual, imposto ou arbitrário.

Segundo Vidales (2005), a discussão em torno da ciência da Comunicação provocou a divisão dos teóricos em dois grupos: aqueles que afirmam ser pos-

2  
10/09  
to 1  
mama  
mark