

A CULTURA ORGANIZACIONAL NA GLOBALIZAÇÃO

Itiel Moraes da Silva*

Resumo

A globalização dos negócios apresenta-se como o processo impulsionador para a internacionalização das empresas. Com a atuação comercial de uma empresa fora de seu país de origem, cresce a necessidade de se adotar uma estratégia internacional de negócios, mas, antes disso, é preciso que esta esteja preparada para modificar a sua cultura. Este artigo tem como objetivo demonstrar a relevância de se compreender a cultura organizacional vista como adaptativa no processo de formação de estratégias de internacionalização.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Estratégia. Internacionalização.

Abstract

The globalization of business is a process that leads to the internationalization of companies. As a corporation becomes commercially involved abroad, the need to adopt an international business strategy is felt. It is necessary, however, for that corporation to be willing to modify its own culture. This paper attempts to show the relevance of a clear understanding of organizational culture seen as an adaptive process in the construction of internationalization strategies.

Key Words: Organizational culture. Business strategies. Internationalization.

O processo de globalização da economia ou mundialização do capital apresenta-se como plano de fundo para o cenário do processo de internacionalização das empresas. A globalização, cuja origem remonta à segunda metade do século XX, no período imediato ao pós-guerra, em um primeiro momento moldou a nova configuração do capitalismo mundial, forjando ao longo de sua evolução, um vigoroso e sistemático modelo de regulação (SANTOS et al., 1994, p. 25).

O modelo implicou em um conjunto de fatores, estabelecendo um novo sistema

que alterou a vida social não só no âmbito humano, mas também no plano econômico das empresas. A idéia predominante subjacente ao termo globalização é a de que a economia caminharia para um mundo sem fronteiras, com predominância de um sistema internacional autônomo, socialmente sem raízes (SANTOS et al., 1994). A economia mundial, sob essa perspectiva, é dominada por mercados incontroláveis, cujos principais atores são as empresas que atuam em níveis transnacionais. Desse modo, a globalização ultrapassa as fronteiras e fragiliza a

* **Itiel Moraes da Silva** é mestre em administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Atualmente, é professor da Faculdade Adventista de Administração (FAAD), em Cachoeira, BA: ithyel@hotmail.com.

coerência dos sistemas nacionais e locais (LÓPEZ; LUGONES, 1999).

O processo de globalização combina, cada vez mais, um número crescente de atividades através das fronteiras entre os países. Para Kanter (1996, p. 32), a globalização pode ser associada a quatro processos abrangentes. O primeiro seria o da mobilidade, na qual os principais ingredientes dos negócios (capital, pessoas e idéias) estão ganhando uma maior movimentação no mundo. O segundo seria o da simultaneidade em que o processo de globalização prevê uma disponibilidade cada vez maior de bens e serviços em muitos lugares ao mesmo tempo. O “desvio” seria o terceiro processo, que implicaria inúmeras rotas alternativas para atingir o cliente nas quais a globalização é auxiliada pela competição além das fronteiras, apoiada por um trânsito internacional mais fácil e por desregulamentação que aumenta as alternativas comerciais. O último processo estaria associado ao declínio dos “centros monopolistas”. Kanter (1996) entende que o centro também pode referir-se às matrizes das grandes empresas. Tal processo refletir-se-ia na dissolução e dispersão de funções nas matrizes e na criação de centros de excelência em várias partes do mundo, quando as atividades (antes concentradas em alguns lugares) se dispersam, multiplicando os centros de especialização e influência (KANTER, 1996, p. 32-41).

Dessa forma, com a crescente queda das barreiras comerciais entre os países e o conseqüente aumento do número de empresas que atuam no mercado global, tentar gerir uma cultura organizacional se torna uma tarefa extremamente desafiadora. A falta dessa tentativa pode significar, no entanto, a perda de participação no mercado estrangeiro onde a empresa atua. Sendo assim, Simon (2003, p. 226) relata que, com a diminuição das barreiras entre os países, surge a chance para as empresas que desejam transpor suas limitações culturais e naturais, com grandes oportunidades de crescimento e aumento de receitas.

Pode-se afirmar que, teoricamente, as empresas que possuem uma cultura organizacional variável têm uma propensão maior a se adaptar às condições do mercado em que atuam. Para Rashid et al, (2003, p. 724), existe uma relação direta entre o desempenho organizacional e a cultura adotada por uma empresa no mercado externo, sendo esta uma fonte direta de motivação e desenvolvimento para os empregados, o que tem um impacto direto na adoção e escolha de estratégias. Tendo em vista tais aspectos, o objetivo deste estudo é analisar, em um plano conceitual teórico, a importância do alinhamento da cultura organizacional de uma empresa com as suas estratégias de internacionalização adotadas no mercado estrangeiro.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente desenvolve-se uma

revisão do conceito de cultura organizacional variável, o tópico seguinte analisa como a cultura organizacional influencia o sucesso das estratégias da empresa. No terceiro momento, são desenvolvidas considerações acerca da estratégia de internacionalização e a cultura organizacional do país onde atua, finalizando-se o estudo com as conclusões.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A idéia de cultura sempre despertou interesse nos mais diferentes ramos das ciências e no senso comum. Muitas pessoas têm uma noção, mesmo que simplista, do que esse termo possa significar. Conforme Morgan (1996, p.115), a palavra cultura derivou-se da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. No século XIX, a palavra era tipicamente usada para expressar o padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.

No cenário contemporâneo, a antropologia é a principal ciência que debate a definição da palavra “cultura”, que ganha sentidos diferentes de acordo com a corrente antropológica que a conceitua. Três escolas da antropologia destacam-se na conceituação da palavra: a corrente antropológica cognitiva, a corrente da antropologia simbólica e a vertente da antropologia estrutural e psicodinâmica. Para a corrente antropológica cognitiva,

cultura é um sistema de cognições compartilhadas, ou seja, a mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Na vertente da antropologia simbólica, a cultura é vista como um sistema de significados e símbolos compartilhados. E, para a antropologia estrutural e a psicodinâmica, a cultura seria uma manifestação e expressão da operação do inconsciente da mente (SMIRCICH, 1983, p. 343).

No campo das teorias administrativas, o interesse pelo estudo da cultura, dentro no campo organizacional, sofreu grandes evoluções. Em 1903, com o surgimento da administração científica, os estudos referentes à questão da cultura dentro das organizações eram preferivelmente ignorados, “as diferenças de ordem cultural (ética, religiosa, de visão de mundo etc.) eram teoricamente neutralizadas já que a teoria da administração científica preocupava-se apenas com a rentabilidade e a busca da eficiência produtiva” (BARBOSA, 2001, p. 108). A chegada da teoria da burocracia, em 1909, fez com que as organizações fossem vistas como sistemas burocráticos. Isso não representou avanços significativos na compreensão de uma realidade cultural organizacional, visto que a teoria burocrática das organizações preocupava-se apenas com o princípio da racionalidade burocrática dentro das organizações. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e se

comportar de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada com exatidão, muito minuciosamente, em hipótese alguma permitindo que suas emoções ou cultura interfiram no seu desempenho.

Com a escola das relações humanas, em 1932, abriu-se o caminho para o estudo das relações culturais dentro da organização, já que esta tinha como foco de análise o estudo dos aspectos psicológicos e sociológicos do indivíduo (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). No entanto, foi com a abordagem do desenvolvimento organizacional, de 1962, que a idéia de cultura organizacional veio a aparecer explicitamente, pois a dimensão intercultural se torna uma questão fundamental para a explicação das disfunções organizacionais e das diferenças entre os países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Os idealizadores e defensores das práticas de desenvolvimento organizacional pretendiam “construir” organizações ou promover mudanças mediante a reestruturação das relações internas desses universos, a implantação de valores “humanísticos”, como os da abertura pessoal a novas experiências, a valorização da subjetividade e do auto-desenvolvimento, a ênfase no ser humano, visto como um processo e não como entidade fixa e acabada, a aceitação da diferença, e a valorização dos desafios que a inovação e a mudança impõem aos

seres humanos (BARBOSA, 2001, p. 120).

Até a década de 60, a indústria americana e seu estilo gerencial pareciam insuperáveis. Porém, com uma suave e gradativa mudança nos anos 80 em seu estilo gerencial, aliada principalmente à cultura do país, as organizações japonesas ganharam espaço e reconhecimento no mercado, principalmente por sua qualidade, confiabilidade, valor e serviço. As organizações japonesas pareciam fazer as coisas de modo diferente da maneira americana. Pode-se destacar que, com o aumento da competitividade das empresas japonesas, estabelecendo o Japão como uma potência industrial na década de 1980, cresceu o interesse dos profissionais e acadêmicos do campo da administração em descobrir a cultura oriental de fazer negócios que tornara o Japão uma das maiores economias do planeta (MINTZBERG et al., 2000, p. 194; MORGAN, 1996, p. 115).

Mas como pode ser entendido o termo cultura organizacional no campo da teoria organizacional? Uma importante contribuição para esse entendimento foi proposta por Smircich (1983, p. 347). Ele apresenta a cultura organizacional vista de duas formas. Na primeira, a cultura de uma empresa ou organização é parte do meio ambiente na qual esta se encontra e é vista como uma força determinante e marcante. Na segunda forma, a cultura é vista como um resultado do desempenho humano. Com essa segunda configuração, Smircich (1983)

concebeu o entendimento de que a organização ou empresa é uma cultura e que essa pode ser variável.

Corroborando com o fenômeno da cultura organizacional vista como um aspecto variável, Schein (1984) define que uma cultura empresarial é composta por um conjunto de valores, símbolos e significados que estão presentes em toda organização. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser entendida como um modelo de pressupostos básicos, que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu a partir de experiências positivas, estratégias e padrões de comportamento a fim de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (SHEIN, 1984). A partir do momento que esses pressupostos são considerados válidos e responsáveis pelo sucesso, estes podem ser transformados em padrões culturais e repassados para outros membros (MOTTA; VASCONCELLOS, 2002, p. 303; FREITAS, 1991, p. 74). O propósito nesta definição de cultura organizacional é tornar a empresa capaz de se adaptar a mudanças ambientais e coordenar e integrar suas operações entre as áreas internas e externas.

O conceito proposto por Mintzberg et al. (2000, p.195) se encaixa na concepção da escola antropológica cognitivista já que, para eles, a “cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e de suas atividades e artefatos”. Assim, essas interpretações são compartilhadas

coletivamente, em um processo social. Uma concepção abrangente do conceito cultura organizacional é trazida por Medeiros Filho (1991) na qual define cultura organizacional como uma combinação dos principais elementos constitutivos da empresa: filosofias, valores, processos, usos, costumes e comportamentos, formais ou informais (MEDEIROS FILHO, 1991, p. 25). A definição proposta por Certo e Peter (1993) trata a questão da cultura organizacional como um fator chave para que uma estratégia venha a ser implementada. Os autores definem cultura organizacional como sendo “um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia” (CERTO; PETER, 1993, p. 172). Embora o número de estudos sobre o assunto e de definições sobre cultura organizacional venha aumentando ao longo dos anos, as definições geralmente são concebidas como um conjunto de valores e crenças compartilhados com a intenção de facilitar o sentimento de cooperação e aumentar a integração dentro de uma organização.

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA

Como foi explicitado anteriormente, a cultura tornou-se uma questão chave após a descoberta do impacto da gestão japonesa, nos anos 80. Mais tarde, verificaram-se suas implicações na

formação das estratégias. Várias definições foram propostas para a cultura organizacional. Mintzberg et al. (2000) propuseram que a cultura organizacional pode ser vista como cognição coletiva, estando demonstrada nas tradições, nos hábitos e em manifestações tangíveis da empresa como símbolos, edifícios e produtos. Para Barney (1986), uma firma que tem uma valiosa, rara e imperfeitamente imitável cultura, pode vir a beneficiar-se de uma vantagem competitiva sustentável, já que a cultura estaria cheia de ambigüidade causal.

O conceito de ideologia ganha destaque dentro da conceituação de cultura, já que ele descreve a cultura organizacional como um conjunto de crenças compartilhadas profundamente por seus membros. A cultura distingue uma organização das demais (MINTZBERG et al., 2000). Já a ideologia é associada muitas vezes à política, mas ela também pode ser encontrada no mercado competitivo. Semelhantemente, as ligações entre cultura organizacional e estratégia são muitas e variadas, podendo ser analisadas em quatro perspectivas. A primeira delas seria que a cultura influencia o estilo de pensar e, conseqüentemente, estabelece as premissas das decisões das pessoas. A segunda e terceira seriam que a cultura pode influenciar o compromisso e encorajar o comportamento de uma organização, favorecendo ou dificultando as mudanças

na estratégia. A quarta visa entender a cultura da empresa como a representação de seus valores dominantes. É por isso que as fusões, aquisições e empreendimentos podem ser analisados do ponto de vista de choques culturais (MINTZBERG et al., 2000).

Como vimos anteriormente, com o conceito trazido por Certo e Peter (1993), a cultura organizacional pode dificultar ou facilitar implementações de ações estratégicas. Nesse sentido, é de vital importância que a cultura organizacional seja entendida como um conceito variável, que se modifica com o tempo, à medida que o ambiente o exija (SCHEIN, 1984).

A cultura organizacional funciona como um elemento “motivador e aglutinador de primeira grandeza do comportamento organizacional, facilitando a adaptação e a mudança e, portanto, tornando as empresas mais capazes de responderem eficientemente às alterações no ambiente externo” (BARBOSA, 2001, p. 136). As modificações no ambiente podem tornar elementos da cultura organizacional ineficazes, exigindo que a cultura organizacional seja renovada.

Essa visão da cultura como variável tem encontrado resistências, conforme explicitado por Barbosa (2001), em algumas correntes de pensamento na antropologia, que alertam para o uso instrumental do conceito como uma ferramenta tecnológica de intervenção na realidade. Mesmo com

tais resistências, a cultura organizacional precisa atender, de forma rápida, as inconstâncias do ambiente organizacional e as estratégias organizacionais. Em virtude de tal fato, o conceito de cultura organizacional deve ser entendido como variável e adaptativo. Para isso, o conceito de mudança cultural, segundo Freitas (1991, p. 81), deve ser compreendido, como sendo um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.

Schwartz e Davis (1986 apud GOMES 1994, p.10) especificam quatro modos distintos de lidar com a cultura e relacioná-la com estratégia. Pode-se ignorar a cultura na implementação da estratégia. Essa opção significa a manutenção do *status quo* e a negligência do risco. Pode-se gerir a cultura, o que, na maioria das circunstâncias, é a opção mais indicada, pois pressupõe uma atitude mais centrada nos resultados do que nos meios utilizados para atingi-los (rígida quanto aos fins, flexível quanto aos meios). Nesse caso, existe sempre mais de uma forma para implementar a estratégia definida. Uma terceira possibilidade é mudar a cultura para ajustá-la à estratégia. No entanto, mudar a cultura de uma organização não é uma tarefa fácil, embora também não seja impossível fazê-lo. Schwartz e Davis consideram que precisa haver três requisitos básicos para que uma mudança de cultura seja bem sucedida: a estratégia deve ser

bem formulada e explicitada; a cultura vigente deve ser diagnosticada, analisada e tornada visível; e a estratégia deve ser revista em função da cultura, com vista a uma avaliação de risco. Para o êxito da mudança, será preciso ainda fixar prioridades e definir elementos da cultura importantes para a sobrevivência da organização. A atuação dos líderes da organização nesse modo é destacada como fator chave para que a empresa venha a conseguir a tão almejada mudança cultural (MINTZBERG et al., 2000, p. 198; (HITT et al., 2002, p. 507; WRIGHT et al., 2000, p. 330). Finalmente, pode-se, ainda, mudar a estratégia para formas culturalmente compatíveis. Essa opção é indicada quando existe uma baixa compatibilidade cultural que reduz a capacidade de implementação da estratégia desejável.

Pode-se agregar ao modelo de Schwartz e Davis (1986) um quinto modo de relacionar cultura e estratégia, que seria mudar tanto a cultura quanto a estratégia. Essa opção é recomendada quando a estratégia não consegue ser implementada e nem a nova cultura é aceita, o que leva os funcionários a voltar a seus antigos modos e costumes de trabalho. Seja qual for o modo da cultura organizacional relacionar-se com a estratégia, uma empresa que pretende alcançar o sucesso deve tentar adequar a sua cultura à estratégia que apóia. Wright (2000, p. 326) assinala que a cultura deve conter valores que possam

ajudar a empresa a se adaptar a mudanças ambientais.

Sempre que houver mudanças na estratégia de uma organização, é essencial que as mudanças sejam acompanhadas de modificações em sua cultura organizacional. Caso isso não ocorra, a estratégia tende ao fracasso. A sintonia entre cultura e estratégia é de vital importância para o bom desempenho organizacional, como afirma Schneider (2000, p. 26): “uma organização pode ter uma excelente estratégia. No entanto, se a cultura não se alinha à estratégia e a apóia, a estratégia acaba emperrando ou fracassando.

O desempenho organizacional está intimamente relacionado com a adequação da cultura organizacional às condições impostas pelo ambiente. A cultura da empresa deve ser compreendida como um processo, pró-ativo da construção da realidade, e que influencia a organização em sua totalidade. Mintzberg et al. (2000, p. 206) alertam para o perigo de se ver a cultura como um fenômeno estático, o que daria a entender que a cultura é vista como pesada, estabelecida e firmada onde os recursos são instalados e enraizados.

A partir dessa compreensão, pode-se entender a cultura organizacional como sendo mais que uma simples variável que as organizações possuem. Em vez disso, a cultura organizacional deve ser entendida como um fenômeno ativo, vivo, pelo qual as pessoas criam e recriam os mundos

dentro dos quais vivem. (MORGAN, 1996, p. 135).

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Grande parte do debate sobre a questão da influência da cultura organizacional nas estratégias de internacionalização de uma empresa tem como plano de fundo o fenômeno da globalização. A globalização transformou as práticas das organizações, gerando uma nova política de programar as táticas e operações da empresa. A globalização faz surgir uma nova cultura global de fazer negócios, afetando diretamente o sistema econômico, político, comunicativo, de transporte e produtivo das organizações.

Barbosa (2001, p. 124) afirma que, à medida que os negócios se tornam mais globais, os gerentes das empresas precisam desenvolver uma sensibilidade para as diferenças culturais, entender forças sociais diversas e conflitantes, e operar em um contexto organizacional culturalmente diferente do que conhecem. Isso implica em construir uma organização diferenciada em termos de seus recursos humanos, com indivíduos de diferentes origens étnicas, religiosas, geográficas e intelectuais. Assim, essa diversidade leva a novos caminhos e soluções inovadoras (BARBOSA, 2001, p. 126).

A idéia da globalização é enxergar o

mundo como um único mercado. Nesse aspecto, o processo de internacionalização nas empresas começa com a percepção de que seu escopo regional vai além de um único país. No momento em que uma empresa decide competir internacionalmente, ela precisa se decidir por uma estratégia de nível internacional de negócios. Segundo Hitt et al. (2002, p. 317), uma estratégia internacional seria “a venda de produtos em mercados fora do mercado doméstico de uma firma”.

À medida que cresce a internacionalização dos negócios, as empresas que expandem as suas operações para outros países, começam a sofrer pressão para que respondam a costumes locais, nacionais ou regionais, especialmente onde bens e serviços exigem personalização devido a diferenças culturais. Também precisam desenvolver um marketing efetivo para atrair clientes, levando-os a experimentar um produto diferente. Caso contrário, essas empresas acabam tendo problemas relacionados à aculturação, domínio cultural ou sinergia cultural (HITT et al., 2002, p. 319; WOOD Jr. et al., 1995, p. 36).

Adequar a cultura da organização a essa nova configuração que as empresas estão tomando, especialmente em relação a suas estratégias de internacionalização, se torna um dos grandes desafios para os administradores atualmente. O termo *cross-cultural management* ganha importância

nesse sentido, já que ele se refere ao comportamento dos gerentes que trabalham em uma organização que atua em diversos países. Miroshnik (2001, p. 531) define *cross-cultural management* como sendo a gerência que “busca compreender e aperfeiçoar o alcance da administração doméstica a fim de incluir a interação internacional e multicultural de trabalhadores de países e culturas diferentes”.

Os estudos sobre a estratégia de internacionalização têm demonstrado que conhecer melhor e respeitar a cultura onde se pretende operar pode se tornar uma vantagem competitiva significativa para a empresa. A capacidade que a empresa tem de responder rapidamente ao mercado local do país em que atua pode trazer ganhos significativos. Essa resposta poder ser em nível de produtos, serviços e até mesmo uma adequação em sua cultura organizacional.

Entre as correntes que estudam o processo de internacionalização das empresas, a escola nórdica é a que ganha destaque pela sua capacidade de considerar a cultura como um elemento fundamental nesse processo (HEMAIS; HILAL, 2002). Essa escola ficou conhecida por sua vertente de Uppsala, na Suécia, que ressalta que as empresas buscam atuar no exterior gradualmente e que somente avançam um estágio quando já acumularam conhecimento suficiente no anterior. Entre

os pesquisadores mais influentes do pensamento da corrente nórdica de internacionalização estão Johanson e Vahlne (1997), segundo os quais o processo de internacionalização se dá de forma incremental devido às incertezas e imperfeições das informações sobre os novos mercados. Segundo Johanson e Vahlne (1977), para exercer atividades no exterior, é necessário que a empresa obtenha tanto conhecimento geral quanto específico do mercado em que deseja atuar. Esses autores consideram o conhecimento como um recurso da empresa, no processo de internacionalização. Quanto maior o conhecimento, maior será o comprometimento da empresa em um determinado mercado.

A escolha do modo incremental é justificada por duas principais razões: a falta de conhecimento da firma, especialmente, no nível do conhecimento experimental, e a incerteza associada com a decisão de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 212). Dessa forma, a seqüência de modos de operação se iniciaria com um envolvimento leve, geralmente representado por exportações diretas, a fim de adquirir experiência sobre o novo mercado. A partir do aumento do conhecimento e das melhoras dos canais de informações, as firmas podem então envolver-se com maior grau, chegando ao ponto do estabelecimento de uma subsidiária no país estrangeiro

(JOHANSON; VAHLNE, 1977; HEMAIS; HILAL, 2002). Outra importante conclusão à qual os pesquisadores da escola de Uppsala chegaram foi que existe uma influência psíquica para a escolha dos mercados pela firma (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para os pesquisadores de Uppsala, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura e sistemas político, menor inclinação psíquica havia de estabelecer negócios com eles. Assim, as firmas começavam as suas operações no exterior, em países relativamente próximos, e somente de forma gradual iam se expandindo para regiões mais distantes (HEMAIS; HILAL, 2002, p. 23). Por isso, a familiarização com essas características pode favorecer uma mudança de postura na cultura organizacional da empresa.

A influência dos fatores externos na modelagem da cultura organizacional teve como marco os estudos de Hofstede (1983). Hofstede desenvolveu uma pesquisa a fim de descobrir como os valores nacionais influenciavam a cultura de trabalho de uma organização. A pesquisa durou aproximadamente 15 anos, em quarenta subsidiárias da IBM espalhadas pelo mundo, permitindo que o autor analisasse cerca de 116 mil questionários. Cada questionário continha 150 questões que buscavam avaliar os valores de satisfação

dos funcionários (HOFSTEDE, 1983; MOTTA; VASCONCELOS, 2002; WOOD Jr et al., 1995).

Para uma melhor padronização dos elementos culturais Hofstede (1983) classifica a cultura em cinco dimensões. A primeira delas é a distância do poder (*power distance*), ou seja, um distanciamento das desigualdades que ocorrem em termos de prestígio social, riqueza e poder e que relaciona o nível de participação no processo decisório. Nos países que apresentam baixa distância do poder, os processos tendem a ser mais democráticos. A segunda dimensão é o planejamento, formalização ou fuga às incertezas (*uncertainty avoidance*), que busca evitar e estruturar as atividades a fim de escapar às incertezas. Os países que têm um grau baixo de fuga às incertezas são caracterizados por uma menor resistência às mudanças e maior capacidade para assumir riscos. A terceira dimensão opõe o individualismo ao coletivismo (*individualism versus collectivism*) e procura descrever o relacionamento do indivíduo com a coletividade. Os países com alto grau de individualismo são caracterizados por uma maior independência emocional do empregado em relação à empresa. Nos países com alto grau de coletivismo, acontece o mesmo processo de forma inversa. A quarta dimensão opõe a masculinidade à feminilidade (*masculinity versus femininity*) e verifica o grau em que

uma cultura fundamenta seus valores de independência, agressividade, dominação e força física (que o autor define como características da masculinidade), e sua tendência de apoiar valores como interdependência, compaixão, qualidade de vida, empatia e o lado emocional (que o autor julga como características femininas). Finalmente, a última dimensão refere-se à oposição entre orientação para curto prazo e orientação para longo prazo (*long term versus short term orientation*). A orientação a longo prazo incentiva as virtudes voltadas para as recompensas futuras como persistência, trabalho duro, parcimônia, vergonha e respeito a relacionamentos, enquanto uma orientação para curto prazo tem uma mentalidade estática focada no passado e no presente, como a reciprocidade, a aceitação do fracasso e a tradição.

Outros autores, além de Hofstede (1983), preocuparam-se em estudar as variáveis do ambiente externo que podem ser determinantes, na hora da adoção de uma estratégia de internacionalização, como Perlmutter (1969), Trompenaars e Hampden-Turner (1998), Hall (1976), Herskovits (1964), Schwartz e Davis (1986) e Lewis (1992). Dentre esses, merecem destaque Trompenaars e Hampden-Turner (1998), que se preocuparam em enfatizar a administração estratégico-cultural. Segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1998), para minimizar os conflitos entre culturas, é

necessário que as empresas analisem e mensurem as diferenças entre elas. O autor identifica cinco fatores que podem ajudar os profissionais de administração estratégica que atuam em níveis internacionais a entender melhor as diferenças entre os países. Em primeiro lugar, a oposição entre universalismo e particularismo sugere que as sociedades universalistas tendem a sentir que as regras gerais e obrigações são as principais fontes de referência moral. Nesse tipo de sociedade, as regras da sociedade ou do ambiente são mais importantes do que as unidades menores como as da família e dos amigos. As sociedades protestantes como o Canadá, EUA e países escandinavos são predominantemente universalistas. Os países com alto grau de universalismo não têm facilidade para mudanças em processos e produtos. O respeito a regras tende a dificultar a inovação. Entretanto, para o bem das organizações o universalismo e o particularismo não devem ser excludentes. Talvez até co-dependentes. O segundo fator é a oposição entre o coletivismo e o individualismo. Parsons (1955) descreve que o individualismo é uma orientação para si mesmo enquanto o coletivismo volta-se para os objetivos comuns. Culturas individualistas vêem o indivíduo como o fim e os arranjos coletivos como meios. Culturas coletivistas, ao contrário, enxergam o grupo como fim e se utilizam da melhoria das habilidades e

capacidade individuais como meio de alcançar seus objetivos comuns. O terceiro fator é a dicotomia entre a afetividade e a neutralidade. Os países com cultura de maior afetividade tendem a expor as emoções com mais facilidade. Os países com alta neutralidade nas emoções são estigmatizados como países de relações “frias” enquanto que aqueles com características mais afetivas são vistos como descontrolados e inconsistentes. O quarto fator corresponde à oposição entre a especificidade e a difusão. Na difusão, a ênfase está no relacionamento da empresa com o ambiente de forma holística. Os relacionamentos são duradouros e há fidelidade. As sociedades voltadas para a especificidade têm suas relações baseadas em transações. Por essa razão, o sucesso é medido pelo resultado final de cada transação. Países como os do Reino Unido são exemplos de sociedades específicas. Finalmente, o quinto fator equivale à dicotomia entre realização e pré-determinação. As sociedades que valorizam o status alcançado dão maior importância ao fazer do que ao ser. As sociedades que valorizam o ser têm mais dificuldade de se adaptar a mudanças, pois o passado determina os valores, enquanto que aquelas que valorizam o fazer tendem a não valorizar o passado mesmo que próximo.

A partir dos conceitos apresentados nos modelos de Hofstede (1983), e Trompenaars e Hampden-Turner (1998), é

possível imaginar uma cultura organizacional baseada em uma lógica de princípios e valores, que contextualizados com a realidade ambiental na qual a organização está inserida, que torna a empresa presente em diferentes países mais fácil de administrar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão se tornando cada vez mais flexíveis em suas operações e exigem que sua cultura esteja preparada para as constantes mudanças e exigências do cenário globalizado. A organização que pensa em atuar estrategicamente precisa ter sua cultura organizacional pronta para se adequar a diferentes locais, mercados e consumidores.

Analisando a evolução do conceito de cultura organizacional, percebem-se as várias conceituações que essa expressão tem recebido. Comuns a todas elas são os conceitos de valores, símbolos e crenças. Outra característica comum à nova visão de organização é que a cultura organizacional passa a ser vista como variável, que se molda ao ambiente. Entender o conceito de cultura organizacional como um modelo variável representa ferramenta estratégica importante no processo de internacionalização. O sucesso da estratégia de internacionalização dependerá, pois, do comportamento e da velocidade de mudança na cultura organizacional da empresa que pretende atuar ou já atua em nível internacional.

O advento da globalização transformou o mundo. As empresas que atuam em níveis transnacionais devem reconhecer as peculiaridades interculturais na elaboração de suas estratégias de internacionalização. Atuar em níveis globais exige disponibilidade para a adequação da cultura da organização a novos tipos de mercado. Assim, a dimensão cultural e simbólica ganha espaço nas organizações como elemento central no processo de internacionalização das empresas.

A crescente internacionalização dos negócios faz com que as diferenças nacionais se tornem um dos principais problemas a serem administrados. Essa nova perspectiva de negócios permite lançar um novo olhar sobre a organização e sua capacidade de mudar a cultura. Porém, gerir a mudança cultural para atender a essa nova modalidade de negócios, não é uma tarefa fácil.

Autores importantes como Hofstede (1990), Trompenaars e Hampden-Turner (1998), Schwartz e Davis (1986), Johanson e Vahlne, (1977) trazem a possibilidade de a cultura organizacional ser uma variável gerida. O modo pelo qual a cultura organizacional vai ser gerida para se adequar à nova tendência dos negócios pode determinar o sucesso da estratégia de internacionalização. A compreensão da cultura de uma organização como adaptativa a sua estratégia de internacionalização é mais do que uma simples ideologia, é entender, em um

sentido mais amplo, que as transformações ocorridas no mundo dos negócios, podem levar uma empresa a rumos e comportamentos antes inimagináveis.

REFERÊNCIAS

- ARGAMAN, Sungu; FERREIRA, Manuel Portugal. The impact of political culture on firms' choice of exploitation-exploration. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 5, n. 3, p. 275-291, 2005.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- CAMARGOS, Marco Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-38, jan./mar. 2003.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron, 1993.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.
- GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso estudos de casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- GOMES, Antônio Duarte. Mudança organizacional: mudar de cultura ou de estratégia. **Análise Psicológica**, Coimbra, n. 12, p. 15-30, jan. 1994.
- HALL, E. T. **Beyond culture**. Nova Iorque York: Anchor, 1976.
- HEMAIS C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Ângela (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauá, 2002.
- HERSKOVITS, E. **Man and his work**. São Paulo: Mestre JOU, 1964.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 4. ed. São Paulo: Thomson, 2002.
- HOFSTEDE, Geert. National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among Nations. **International Studies of Management and Organization**, v. 13, n. 1-2, p. 46-74, 1983.

_____. **Culture's consequences:** international differences in work-related values. Newbury Park: Ntd, 1990.

_____. Management scientists are human. **Management Science**, n. 40, jan. 1994.

JOHANSON, J.; VAHLE, J. The internacionalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, p. 23-32, 1977.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe mundial:** uma agenda para gerenciar os desafios globais em beneficio das empresas e das comunidades. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LEWIS, R.D. **Finland:** cultural lone wolf - consequences of international business. Helsinki: Richard Lewis Communications, 1992.

LÓPES, Andrés; LUGONES, Gustavo. Los sistemas locales en el escenario de la globalización. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. **Globalização e inovação localizada:** experiências de sistemas locais. Brasília: M.C.T., 1999.

MAUGAIN, Olivier. **Managing multicultural R&D teams:** an in-depth case study of a research project at CERN. 2003. 320 f. Dissertação (Mestrado) - Universität St. Gallen, St.Gallen, 2003.

MEDEIROS FILHO, Benedito Cabral de. **Revolução na cultura organizacional.** São Paulo: STS, 1992.

MEIRELLES. **O planejamento estrategico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia:** um estudo de caso. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado) - Administração, Departamento de CEPEAD/FACE, UFMG, Belo Horizonte, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIROSHNIK, Victoria. Culture and international management: a review. **Journal of Manajament Development**, St. Lucia, Brisbane, Australia, p. 521-544, 2001.

MORDEN, Tony. International culture and management. **Management Decision**, v. 33, n. 2, p.16-21, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thompson, 2002.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Journal of World Business**, Columbia, jan./feb., 1969.

RASHID, Zabid Abdul; SAMBASIVAN, Murali; JOHARI, Juliana. The influence of corporative culture and organisational commitment on performance. **Jornal of Management Development**, Malaysa, v. 22, n. 8, p. 708-728, 2003.

SANTOS, Milton et al. **Território: globalização e fragmentação**. São Paulo: Hucitec, 1994.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 1, n. 3, p. 1-14, 1984.

SCHNEIDER, William E. Why good management ideas fail: a neglected power of organizational culture. **Strategy & Leadership**, Denver, Colorado, v. 28, n. 1, p. 24-29, 28 jan. 2000.

SCHWARTZ, H.; DAVIS, D. Strategic resources management: a guide for effective practice. In: FOULKES, F. (Ed.). **Matching corporate culture and bussines strategy**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986. p. 58-78.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, n. 28, p. 339-358, nov. 1983.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. Understanding diversity in global business. In: **Riding the waves of culture**. New York: McGraw-Hill, 1998.

WOOD JUNIOR, Thomaz et al. Cultura organizacional brasileira. In: **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 32-56.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.