

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
FAAC - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

Heloísa Abreu Uehara

**A GLOBALIZAÇÃO E AS DIFERENÇAS INTERCULTURAIS EM UMA MULTINACIONAL:
CASO IBM BRASIL**

BAURU 2011

Helóisa Abreu Uehara

**A GLOBALIZAÇÃO E AS DIFERENÇAS INTERCULTURAIS EM UMA MULTINACIONAL:
CASO IBM BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, Campus Bauru, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos

Orientadora:

Célia Maria Retz Godoy dos Santos

Graduada e mestre em Comunicação Social, doutora em Sociologia, docente do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós Graduação em Poéticas Visuais da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, Campus Bauru. Coordenadora do Curso de Relações Públicas e Núcleo de Opinião Unesp.

Banca Examinadora:

Celina Marta Corrêa: Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, Mestre em Comunicação Midiática e Doutorar em Comunicação e Poéticas Visuais.

Sônia Aparecida Cabestré: Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, Doutora em Educação e coordenadora do curso de Especialização em Comunicação nas Organizações, na Universidade do Sagrado Coração.

DEDICATÓRIA

*Aos meus irmãos e aos meus pais, que apesar de 18 anos de união e
convivência diária, ainda são o meu exemplo de casal.*

*À minha querida mãe, que apesar de 25 anos de convivência é e será
sempre o meu maior exemplo de vida.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a oportunidade que tive de transferir minha faculdade da USC para UNESP, onde passei certamente o melhor período da minha vida. À professora Célia, que mesmo à distância me orientou e ensinou a fazer este projeto. Às professoras Celina e Sônia, membros da banca, que fazem me lembrar com muito carinho pelas faculdades onde passei. Agradeço também a oportunidade que Deus me deu, de estar vivendo hoje exatamente o que eu queria. E acima de tudo, a minha família, aos meus pais por me apoiarem, e em especial à minha mãe, pelos anos de paciência e compreensão.

RESUMO

O presente trabalho procura entender como a globalização, através da diversidade cultural, pode interferir na vida profissional das pessoas. Tendo como objeto de estudo as disparidades culturais encontradas na IBM Brasil, o trabalho apresenta conceitos da globalização e indaga suas principais consequências na multinacional em questão. Busca identificar as mudanças necessárias no processo de adequação às diferenças culturais entre países e pessoas, entender como as diferenças interculturais podem afetar a vida dos funcionários e como eles aprenderam a lidar com essas diferenças. De modo geral, procura identificar se a globalização fez com que os profissionais se adequassem às diferenças intercontinentais ou se a própria globalização selecionou os profissionais mais adequados ao mercado global.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca da *Computing Tabulating Recording Company*

Figura 2 - Logomarca da *International Business Machines*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ranking por ativos externos em 2006

Tabela 2 - Ranking por ativos externos em 2009

Tabela 3 - Desafios e oportunidades da instalação de multinacionais

Tabela 4 - Países onde as multinacionais apresentam os melhores resultados

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 - GLOBALIZAÇÃO E CULTURA CORPORATIVA: OS REFLEXOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	13
1.1.Globalização: uma discussão sobre sua permeabilidade social	14
1.2 A transformação da produção de massa para a flexível	17
1.2.A deslocalização da produção e a internacionalização das organizações	20
1.3.Cultura corporativa nas relações de trabalho	22
2. IBM NO MUNDO E NO BRASIL: UMA HISTÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	25
1.4.O comércio mundial e a internacionalização do comércio	26
1.5.Multinacionais e transnacionais: o processo de multinacionalização no Brasil	28
1.6. A história da IBM no mundo	33
1.7.A IBM Brasil hoje	36
3. AS ORGANIZAÇÕES E AS RELAÇÕES DE TRABALHO: CASO IBM BRASIL	38
3.1.Comunicação e o processo de internacionalização: a diversidade cultural	39
3.2.Inteligência cultural	41
3.3.Globalização e ambiente de trabalho	43
3.4.A experiência na regional Campinas	44
CONSIDERAÇÕES	48
REFERÊNCIAS	50

INTRODUÇÃO

O encontro de mundos e culturas diferentes é um acontecimento cotidiano, que tocava a vida de todos, desde os níveis mais banais até contextos inusitados. Este encontro muitas vezes é facilitado pela globalização, fenômeno que tem aproximado cada vez mais as pessoas. Seus efeitos podem ser sentidos na economia, na política, nas estruturas sociais e até nas percepções de tempo e espaço do ser humano. Quando alinhada à tecnologia, cada vez mais acessível a todos, a globalização proporciona maior contato com a diversidade cultural do mundo.

Mas como encarar a globalização quando se trata diretamente com ela, em um local e ambiente de trabalho no qual são ouvidas e faladas ao mesmo tempo várias línguas? Quais são as percepções de quem lida diariamente com as diferenças culturais, trazidas pela globalização, numa empresa multinacional?

Assim, este estudo aborda os aspectos da globalização e das diferenças interculturais em uma multinacional, que neste caso escolheu-se a IBM Brasil para exemplificar.

De tal modo, na tentativa de encontrar uma definição que melhor abarcasse todos os aspectos da globalização, procurou-se também refletir sobre alguns conceitos relacionados a esta temática, observando assuntos correlatos como as relações interfronteiriças entre países, o livre trânsito de indivíduos 10 mundo e até a inexistência de barreiras regulatórias.

Nesta empreitada, considerando globalização como um processo de interação entre países e pessoas, apresenta-se a visão de autores como Castells (2001), Ramos (2005) e Campos e Canavezes (2007), para embasar a discussão no primeiro capítulo deste trabalho. Neste mesmo capítulo relata-se a evolução dos meios de produção através de Stoner e Freeman (1999), Castells (2001), Rebecchi (2008) e Campos e Canavezes (2007), no sentido de compreender como as empresas encontram-se subdivididas atualmente em cadeias de produção global.

A escolha do tema se deve ao fato de se tratar de uma temática contundente e apropriada aos dias atuais, visto que o processo de globalização dos mercados globais é uma realidade. Aliando a isso, a necessidade que os profissionais de relações públicas têm de se adequar às diversas situações cotidianas de trabalho, mais a experiência em atuar numa multinacional, culminou com 1 definição deste estudo.

O segundo capítulo aborda aspectos da liberalização do comércio internacional e

da formação das multinacionais, através de referenciais como Martins (1975), Castells (1999) e Ramos (2005), assim como a criação da empresa IBM e seu processo de internacionalização no contexto atual.

Aspectos da globalização no mercado de trabalho, como suas consequências em uma multinacional, questões relacionadas à diversidade cultural e situações reais vivenciadas no dia-a-dia da empresa são apresentadas no terceiro capítulo deste trabalho, tendo como referencial teórico Silva e Brandim (2008) e Castells (2001).

Em vista destes aspectos procura-se entender como a globalização interfere na vida profissional de quem está relacionado a ela, se as pessoas estão preparadas para lidar com suas influências, observando como estão reagindo a esses fatores.

Para isso pontua a importância das Relações Públicas internacionais de acordo com os autores Brasil (2003) e Ferrari (2008) e as atividades desempenhadas pelos profissionais na tentativa de facilitar essas relações.

De maneira geral, o trabalho trata das relações interpessoais entre países distintos abordando as divergências culturais existentes e analisa se a globalização fez com que os profissionais se adequassem às diferenças intercontinentais ou se a própria globalização selecionou os profissionais mais adequados ao mercado global.

O estudo é baseado também em experiências próprias vivenciadas diariamente nas dependências da empresa abordada. Além disso, são utilizadas informações de caráter qualitativo, tendo como suporte referências teóricas advindas dos campos das ciências da Comunicação - Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade - Administração, Comércio Exterior, Sistemas de Informação, entre outros.

1 - GLOBALIZAÇÃO E CULTURA CORPORATIVA: OS REFLEXOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

1.1 - GLOBALIZAÇÃO: UMA DISCUSSÃO SOBRE SUA PERMEABILIDADE SOCIAL

A globalização é um termo dissipador que se transformou rapidamente em um lema que está na ordem do dia: uma palavra da moda. Urra revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação tem transformado o cenário social da vida humana, remodelando toda a base material da sociedade num ritmo sem igual. Surge uma nova forma de interdependência global entre os países, a qual desencadeia uma profunda reestruturação nas organizações, nas relações de trabalho, nas intervenções do estado do bem-estar social, na economia, no ambiente geográfico, enfim, até mesmo no próprio capitalismo.

Economias por todo o mundo passam a manter a interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável. (...) O próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas; considerável fortalecimento do papel do capital *vis-à-vis* o trabalho, com o declínio concomitante da influência dos movimentos de trabalhadores; individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho; incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada, geralmente em condições discriminatórias; intervenção estatal para desregular os mercados de forma seletiva e desfazer o estado do bem-estar social com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças e instituições políticas de cada sociedade; aumento da concorrência econômica global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais para a acumulação e gestão de capital. (CASTELLS, 2001, p.21-22)

De fato, na mesma linha de raciocínio de Castells (2001) uma análise sobre o conceito de globalização, implica também em rever o formato da organização social contemporânea, a partir das mudanças introduzidas na sociabilidade dos indivíduos, geradas em razão das transformações tecnológicas e econômicas de deslocamento informacional.

Deste modo, foi possível notar que uma única explicação não seria suficiente para a conceituação, pois a palavra "globalização" tem conotações diversas conforme os vários contextos em que é usada.

Consultando-se a bibliografia disponível, verifica-se que a forma de definir globalização varia segundo cada autor: algumas definições acentuam o caráter econômico associando-a ao sistema econômico capitalista; outras às dimensões política e cultural e ainda outras apontando o caráter multidimensional do processo.

Segundo Scholte (apud RAMOS, 2005, p. 55) alguns desses conceitos seriam a *internacionalização*, se referindo às relações interfronteiriças entre os países; a *liberalização*, que proporciona um mundo global sem barreiras regulatórias; a *universalização*, permitindo a difusão de pessoas e fenômenos culturais pelo mundo todo e a *desterritorialização*, que desvincula as relações entre homens e instituições das contingências do seu espaço, não sendo mais possível mapeá-lo,

Resumidamente, pode-se entender o processo da globalização como uma integração econômica, social, cultural e política, que nasce a partir da necessidade do capitalismo de se formar uma aldeia global. Este diz respeito à maneira como os países interagem entre si e aproxima as pessoas. Em outras palavras, como interligar o mundo em todos os seus aspectos, sejam eles sociais, econômicos, políticos e também culturais.

Um dos pontos que vale a pena ressaltar sobre a globalização é a interligação que ela proporciona entre as partes do mundo inteiro. Ou seja, acontecimentos em determinada região do mundo apresentam significados e consequências nos vários países e contextos culturais.

(...) entramos em um mundo realmente multicultural e interdependente, que só poderá ser entendido e transformado a partir de uma perspectiva múltipla que reúna identidade cultural, sistemas de redes globais 5 políticas multidimensionais (CASTELLS, 2001, p. 43)

Segundo Campos e Canavezes (2007, p.16), "globalização remete para um conjunto de transformações econômicas, políticas, sociais e culturais que se fazem sentir a nível mundial." E muitas vezes estas transformações estão associadas a inovações tecnológicas.

Contudo, a globalização não diz respeito apenas a fatores econômicos e tecnológicos, mas deve ser vista como um processo multidimensional, que envolve diversos atores e âmbitos da vida dos homens. Ela diz respeito ao global, mas faz uma intervenção individual, influenciando em aspectos íntimos e pessoais da vida de cada indivíduo. Ela é um processo dinâmico, em curso e que está sempre mudando.

Em outra análise, a globalização provoca uma transformação na organização espacial das relações sociais, ou seja, ela causa uma reconfiguração do espaço social.

(...) isso reflete o fato do mundo estar sendo rapidamente moldado em um espaço social compartilhado por forças tecnológicas e econômicas, o que faz com que os desenvolvimentos em uma região do mundo possam ter profundas consequências para as chances de vida tanto de indivíduos quanto de comunidades inteiras em outras partes do globo. (RAIVOS, 2005, p. 102)

Esta reconfiguração do espaço social se expressa na transplanetarização e na supraterritorialidade de vários aspectos da realidade social - sejam eles políticos, sociais, econômicos ou culturais.

Ramos (2005) ressalta a existência de um processo de globalização das relações sociais contemporâneas. Para ele, a globalização retira as limitações do tempo social e do espaço geográfico, diminuindo as barreiras das diversas formas de interação ou organização social. Como exemplo têm-se a internet e os mercados financeiros globais.

É neste sentido que a globalização oferece os mecanismos e proporciona as condições favoráveis para a instalação de filiais de multinacionais em diversas partes do mundo. Pois as mudanças e novas delimitações dos fluxos transfronteiriços - sejam eles fluxos monetários, de bens e produtos ou migratórios - fazem com que o território não seja mais o todo da geografia social, ou seja, há a transcendência do espaço territorial e o lugar deixa de ser territorialmente fixo.

Dessa forma, ocorre a perda do que Scholte chama de "territorialismo", a saber: "uma situação na qual a geografia social é inteiramente territorial" (apud RAMOS, 2005, p. 104). Assim sendo, o mapa da sociedade deixa de ser territorial, uma vez que se perdem as barreiras e a noção de limitação do espaço, havendo assim uma reconfiguração espacial.

Vale então dizer que vários fenômenos não podem mais ser enquadrados em uma única esfera territorial, tais como a comunicação, os mercados, a produção, as finanças,

as organizações e os problemas ecológicos - todos eles de forma global - pois tratam de questões que transcendem as fronteiras territoriais.

Em outras palavras, a globalização permite que o "lugar" não seja mais algo territorialmente fixo, que as "distâncias" sejam facilmente diminuídas e que as "fronteiras" territoriais não apresentem mais limitações. Enquanto as relações internacionais dizem respeito a trocas a partir de fronteiras nas quais a distância tem uma importância, as globais, por sua vez, são relações transfronteiriças praticamente sem distância.

Outra característica que podemos notar a partir da globalização é que as pessoas estão cada vez mais pensando em termos globais, ou seja, que a consciência global vem se legitimando no mundo. O "pensar global" diz respeito a questões como as competições esportivas mundiais, aos músicos e artistas internacionais, ao turismo, comunicação, processos produtivos, moedas e, em especial, aos problemas que transcendem as conjunturas territoriais. Por exemplo, as solidariedades baseadas em questões de classe, gênero, raça, religião e sexualidade, questões ecológicas e desastres ambientais. Isso indica que a consciência global atua para que o espaço social não seja apenas entendido em termos geográficos territoriais.

Numa outra dimensão, a globalização quando vista como uma necessidade do capitalismo na tentativa de abrir fronteiras e expandir novos mercados, pode ser entendida como um instrumento que proporciona condições favoráveis para a instalação de empresas em diversas partes do mundo. Além disso, ainda discutindo-a como dispositivo do capitalismo, a competição entre as empresas funciona como uma força motriz, ocasionando uma reestruturação da produção. Neste sentido, ela acaba passando por uma reestrutura espacial, facilitada muitas vezes pelos avanços tecnológicos, o que alavanca a dissipação das várias empresas multinacionais.

Deste modo, percebe-se que devido à penetrabilidade deste processo em todas as esferas da atividade humana, a "era da globalização" tem sido marcada por avanços tecnológicos, pelo desenvolvimento do comércio internacional e pela transnacionalização do investimento e do capital.

1.2 - A TRANSFORMAÇÃO DA PRODUÇÃO DE MASSA PARA A FLEXÍVEL

De uma maneira mais abrangente, pode-se dizer que a globalização também

alterou a organização do trabalho e da produção. No capitalismo podemos encontrar dois fatores característicos que determinam as relações de produção: a aplicação de capitais na aquisição de meios de produção e a contratação de mão de obra.

Pode-se perceber uma evolução nos meios de produção e nas relações de trabalho, especialmente na transformação da estrutura ocupacional, pois o aparecimento de uma nova conjuntura social "caracterizada pela mudança de produtos para serviços, pelo surgimento de profissões administrativas e especializadas, pelo fim do emprego rural e industrial e pelo crescente conteúdo de informações no trabalho das economias mais avançadas" (CASTELLS, 2001, p. 224) tipifica a sociedade global contemporânea ao longo do tempo.

Numa breve retrospectiva vê-se que inicialmente a força de trabalho era vendida aos detentores dos meios de produção. Progressivamente e ao longo do tempo essa força de trabalho foi sendo aperfeiçoada e as técnicas começaram a ser ensinadas e passadas de geração em geração. Chegou o momento em que foram introduzidas na produção algumas maquinarias, que por sua vez melhoraram o processo produtivo, estabelecendo-se as primeiras organizações de produção, na tentativa de melhor organizar o trabalho e aumentar a produtividade. Já no século XX, surge o taylorismo¹, no qual novas formas de organização ocupacional se tornam conhecidas.

¹ Também conhecido como Administração Científica, o Taylorismo é um sistema de organização industrial criado pelo engenheiro mecânico e economista norte-americano Frederick Winslow Taylor, no final do século XIX. A principal característica deste sistema é a organização e divisão de tarefas dentro de uma empresa, com o objetivo de obter o máximo de rendimento e eficiência, com o mínimo de tempo e atividade. "Na realidade essa racionalização nada mais é do que o redesenho de processos de trabalho visando aumentar a produtividade, sendo esta a mais bem sucedida forma de se trabalhar até os dias atuais." (STONER E FREEMAN, 1999, p. 45).

Segundo Campos e Canavezes:

A importância da obra de Taylor deve-se à introdução de um método de análise do trabalho destinado a decompô-lo em tarefas e movimentos elementares e, seguidamente, efetuar a redefinição do trabalho em moldes considerados mais produtivamente eficazes. (2007, p.36)

Na ótica dos autores são cinco os princípios do taylorismo que contribuem para o novo paradigma ocupacional nesta época: 1) A individualização do trabalho; 2) A decomposição das atividades (reduzindo os afazeres por posto de trabalho, buscando a especialização máxima dos indivíduos através de movimentos repetitivos); 3) Descrição pormenorizada dos movimentos (evitando assim a perda de tempo com gestos desnecessários); 4) Programação; 5) A organização das empresas de forma hierarquizada.

Com o passar do tempo, outras maneiras de organização da produção foram surgindo, mas com o surgimento do processo da globalização se desencadeou uma série de modelos mais flexíveis de organização do trabalho.

Segundo afirma Rebecchi (2008), as várias formas de flexibilização da gestão do trabalho nas empresas e a descentralização do lugar de produção contribuíram para a transformação da classe trabalhadora. Nota-se a transmutação das responsabilidades do trabalho ampliando em vários segmentos da produção o encargo do trabalhador em termos de incumbência e responsabilização, participando inclusive do processo de produção, gestão e tomada de decisões. Exige-se ainda que ele seja multifuncional e que tenha engajamento em várias questões que envolvem a organização.

No entanto, nas organizações multinacionais é muito comum encontrarmos fases do processo produtivo espacialmente dispersa e segmentada, dada as características e peculiaridades destas empresas multiculturais que atuam no sistema global de interação de acordo com diferentes redes. Em outras palavras, os processos são desenvolvidos por equipes de diferentes localidades e partes do mundo.

Não há a unificação da produção. Isso se deve ao fato de as novas tecnologias de comunicação e informação permitirem a gestão em tempo real desse processo produtivo.

Principalmente em decorrência da instalação de filiais em diversos países, tornou-se mais fácil a fabricação de produtos a partir de materiais produzidos em outras localidades, nas quais geralmente a mão de obra e o custo da produção são mais baratos, onde há maior acessibilidade de matérias primas ou ainda que apresentem

quadros legais e estruturas jurídicas mais favoráveis.

Esses processos podem ainda ser liderados por gestores provenientes de outros países, formando o que se é conhecido pela denominação de "equipe global". Outra tendência a ser observada é em relação à organização da produção. Ela passa a ser disposta com a gestão e a administração empresarial, assim como as fases de investigação e concepção de produtos, concentradas nos países mais desenvolvidos. Enquanto isso as fases de produção, montagem e preparação para a comercialização concentram-se em países nos quais os salários são mais baixos.

Por último, também podemos perceber que a globalização causa um viés bastante contraditório na produção, pois com a rapidez que a tecnologia se desenvolve e a facilidade que se tem em adquirir produtos em escala global, os produtos são construídos com aspectos da última geração e não muito tempo depois já se tornam obsoletos.

Em suma, o processo de produção de massa baseado em ganhos de produtividade, obtidos na economia mecanizada, na integração vertical e na divisão social do trabalho conforme os métodos conhecidos como taylorismo, dá lugar a outra dinâmica de trabalho muito mais flexível. O sistema de produção flexível permite a economia de escalas, produção personalizadas para atender mercados mundialmente diversificados, variações de produtos, transformações tecnológicas e flexibilidade de processos (CASTELLS, 2001).

Neste panorama de flexibilidade surgem importantes mecanismos organizacionais tais como: os modelos japoneses (Ikujiro Nonaka, 1991) referentes a organizações geradoras de conhecimento; os de rede multidirecionais, posto em prática pelas empresas de médio e pequeno porte; o de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa (Modelo Benetton - multinacional que opera com franquias comerciais); o das alianças estratégicas, enfim, "a própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pelas rápida transformação econômica e tecnológica" (CASTELLS, 2001, p. 184).

1.3 - A DESLOCALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Em 1980 era comum empresas multinacionais instalarem unidades de suas

fábricas em outros países, com o propósito do custeio da mão de obra e da proximidade com a matéria-prima. Os ciclos de produção não eram diversificados e dispersos como são hoje, concentrando todo o processo do início ao fim numa mesma fábrica.

Contudo, com o passar do tempo essa tendência foi se transformando e várias empresas começaram a expandir a atuação de suas filiais, segmentando o processo de produção em várias fases, geralmente em locais diferentes.

Como foi dito, essa mudança pode acontecer em decorrência dos custos da produção, da mão de obra e da matéria-prima serem mais baratos, por apresentarem quadros legais mais favoráveis e até normas ambientais menos restritivas. Portanto, a liberalização do comércio internacional tornou possível às empresas, a organização de seus processos produtivos em diferentes fases. Aliado a este fator, as novas tecnologias de comunicação e informação contribuíram para viabilizar a gestão em tempo real desse processo de "deslocalização".

Hoje já é possível notar que as empresas passaram a utilizar sistemas de produção mundiais, como é o caso da IBM. Vários países são interligados no processo de fabricação de um único produto, desde a sua concepção até a comercialização, formando uma cadeia de produção global.

Outra forma de segmentação e deslocalização do processo produtivo pode ser obtida com a fusão de empresas, que geralmente se unem para o repasse da fabricação de componentes, para a divisão do processo de montagem, entre outros fatores.

Vale ressaltar que tais transformações na deslocalização da produção e a internacionalização das empresas só são possíveis devido a alguns fatores como: inovação tecnológica; a diminuição dos custos de transporte e telecomunicações, para atender os múltiplos públicos domésticos, ou de mão de obra especializadas; as dinâmicas ocorridas no mercado; a facilidade de automatização das empresas e também devido à informática.

Além disso, mesmo ocorrendo o processo da deslocalização da produção, os níveis de investigação, concepção e produção qualificada dos produtos ainda estão concentrados nos países mais desenvolvidos, enquanto as fases que exigem menor qualificação estão localizadas em outras áreas.

1.4 - CULTURA CORPORATIVA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

O estudo da cultura organizacional teve como pioneiro Edgar Schein e a partir de sua definição muitos outros estudiosos desenvolveram seus conceitos. Muitos autores definem cultura como fronteira, mas na dinâmica do mundo globalizado a transposição das barreiras é algo cada vez mais frequente, o que torna complexo esse tipo de denominação. No entanto, o que importa ressaltar é que a cultura não é algo pronto e acabado mas está em constante transformação, pois necessariamente se interliga com o ambiente, recebendo diversos tipos de influências.

A literatura estudada afirma que o conceito de cultura nasceu com as sociedades primitivas, a partir da verificação dos modos de vida de cada uma destas sociedades se diferenciarem entre si.

Segundo Pires e Macedo, por cultura entende-se:

(...) um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. (2006, p. 84)

Os autores ainda afirmam que da cultura fazem parte as ações cujos determinantes, ou seja, as razões são compartilhadas e transmitidas pelos membros de um mesmo grupo. Ela é o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade, exercendo influência sobre os atos das pessoas. Espera-se determinado comportamento dos membros de um grupo que estão sob a mesma cultura, já que seguir a cultura deste grupo é se comportar de maneira socialmente aceitável aos valores, padrões, crenças e regras compartilhados por este grupo.

A cultura guia o pensamento e o comportamento das pessoas que nela estão inseridas. A partir dela podemos encontrar um padrão coletivo que identifica os grupos em suas diversas maneiras de pensar, perceber, agir e se comportar. Por essa razão a cultura é mais do que um conjunto de regras e hábitos, ela se configura como a construção de significados para os membros de um mesmo grupo social.

"Os valores culturais são transmitidos para as pessoas pelo processo de socialização e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações."
(PIRES e MACEDO, 2006, p. 92)

Nas organizações as pessoas também são permeadas por um conjunto de regras e estão constantemente recebendo influências e interagindo com o ambiente. Segundo afirmam Pires e Macedo (2006), o termo cultura organizacional é relativamente recente, aparecendo pela primeira vez nos anos 1960, como sinônimo de clima.

De acordo com Nassar (2006):

(...) cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

De tal modo, cultura corporativa é singular e pertence exclusivamente a um grupo ou organização, refletindo o que a empresa tem como valores, regras, crenças, missão, objetivos e sua própria visão de si mesma. Por ser exclusiva e com características específicas a cada organização, a cultura corporativa cria nos funcionários uma maneira singular de perceber a realidade e os problemas da mesma. Ela oferece uma visão sistêmica e particular da identidade da empresa que pode ser manifestada no comportamento e na conduta dos funcionários.

Ter funcionários que se identificam com a cultura da empresa pode ser sinônimo de um clima organizacional favorável, o que implica na maior satisfação pelo trabalho, que por sua vez levaria ao aumento da produtividade. Desta forma é possível notar a importância da cultura corporativa e a necessidade de se estabelecer um sentimento de pertença e identidade entre ela e seus funcionários e colaboradores. Da mesma maneira, a cultura também interfere na visão dos consumidores, que buscam a satisfação nos produtos e nas referências simbólicas e materiais da organização.

A cultura organizacional pode apresentar características específicas de cada ambiente da empresa, denominadas de subculturas, as quais permeiam a cultura "geral".

Em vista disso, é possível notar que em uma multinacional vários fatores influenciam na existência de diversas subculturas, tais como: o tamanho ou porte da empresa, o modo como trabalha cada setor, os países aos quais ela atende e principalmente a cultura do país na qual está inserida. Neste caso, para compreender a cultura da organização como um todo é necessário refletir sobre a formação da cultura nestes subgrupos e a forma com que interagem com o ambiente organizacional da mesma.

A visão de integração é prioritária para determinar a postura da própria organização. Por isso, a cultura organizacional não é entendida simplesmente como um conjunto de subculturas, mas como uma mescla de diferentes manifestações culturais em vários tipos e níveis, tais como profissões, gênero, classe e escolaridade, que são conectadas nas subunidades organizacionais.

2 - IBM NO MUNDO E NO BRASIL: UMA HISTÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1 - O COMÉRCIO MUNDIAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO DO COMÉRCIO

A liberalização do comércio internacional pode ser vista como uma das consequências da globalização. Em vista de fatores já vistos anteriormente (custos da produção, mão de obra, matéria-prima, entraves legais) as empresas buscam ampliar suas fronteiras e explorar o mercado mundial. "Um mercado global existe quando um produto é distribuído e vendido em um espaço transmundial através de uma estratégia de negócios que é supraterritorialmente coordenada." (RAMOS, 2005, p.106)

Este processo de liberalização implica na redução das tarifas alfandegárias, quotas de importação e outras especificações legais, que os países instituem à importação dos produtos com o intuito de proteger os sistemas produtivos e também estimular a substituição das importações, optando por produtos internos.

A partir daí, e com a eliminação do espaço territorial proporcionado pela globalização, tornou-se possível comercializar vinte e quatro horas por dia, acompanhando as diferentes temporalidades locais.

A competitividade da nova econômica global depende de variados fatores que vão desde a capacidade política das instituições nacionais para impulsionar os países sob suas jurisdições, criando assim vantagens competitivas no mercado internacional, até às ações governamentais, o desenvolvimento tecnológico, as experiências na área, a regionalização, entre outros aspectos que, atrelados ao processo da globalização, articulam produtores e consumidores geograficamente distantes uns dos outros, estabelecendo entre eles uma relação de interdependência.

Exemplificando esta questão vemos que, numa multinacional, os diferentes estágios do processo de produção são alocados em mais de uma localidade. Neste caso os investimentos, trocas, procedimentos e seguros realizados são desvinculados do espaço territorial. Os produtos circulam globalmente e são utilizados ao mesmo tempo em qualquer parte do mundo, se movendo de uma parte do globo para outra.

Assim o comércio mundial, a compra e venda de mercadorias e serviços entre diferentes países é uma realidade neste século.

Se somarmos interdependência financeira, transferência de tecnologia a alianças, interligações e *joint ventures* entre empresas, fica claro que o núcleo da economia global é uma rede extremamente interdependente entre EUA, Japão e Europa Ocidental, cujo grau de interdependência está cada vez maior, constituindo o que Ohmae, alguns anos atrás, chamou de "poder de tríade" (Castells, 1999, p. 115)

No entanto, essa intensificação das trocas comerciais internacionais só é possível devido a existência de sistemas de comunicação disponíveis em tempo real e de redes de transportes que atendem a uma escala mundial.

Todavia, a situação de facilidade nas trocas comerciais mundiais que conhecemos hoje nem sempre foi assim. As negociações para facilitar o comércio internacional foram institucionalizadas a nível mundial em 1947, com a assinatura do GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio).

Já então na década de 1990 surgiu uma organização que visava a implementação e regulamentação da liberalização do comércio internacional: a Organização Mundial do Comércio (OMC). Atualmente o comércio internacional encontra-se bastante evoluído, envolvendo praticamente todas as economias das diferentes partes do mundo.

Uma das consequências da internacionalização do comércio é vista na concorrência entre as empresas, uma vez que estas passam a competir diretamente com outras de qualquer parte do mundo.

Este é um fator que muitas vezes influencia o que frequentemente pode ser visto nas empresas multinacionais: a procura pelo custeamento de seus produtos, buscando por mão de obra barata em países em desenvolvimento.

Nestes termos, qualificação e infraestrutura informacional são os principais determinantes da competitividade e o diferencial em recursos humanos é crucial para poder fabricar produtos a preços mais competitivos.

Desta forma o novo paradigma competitivo que se baseia na capacidade tecnológica embora promova a interdependência na economia global, também reforça a dependência de forma assimétrica entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento. Em suma, pode-se dizer que os efeitos da liberalização do comércio não são sentidos igualmente entre os países, uma vez que apresentam diferentes

condições de explorar as negociações, influenciadas principalmente por diferentes barreiras alfandegárias, tecnológicas e até culturais.

De qualquer forma, a liberalização do comércio mundial estimula a competitividade entre as empresas, em virtude do afrouxamento das fronteiras, impulsionando o processo de inovação tecnológica e a busca pela melhoria contínua dos produtos.

2.2 - MULTINACIONAIS E TRANSNACIONAIS: O PROCESSO DE MULTINACIONALIZAÇÃO NO BRASIL

O processo da globalização em muito contribuiu para a atuação e a dissipação das empresas multinacionais, pois proporcionou condições de telecomunicação, transporte, aumento do fluxo da informação, entre outros elementos essenciais para a atuação dessas em escala mundial.

Por multinacionais entendem-se as empresas que organizam os seus investimentos, sua produção e comercialização de mercadorias e serviços em mais de um país. Geralmente são grandes empresas que instalam filiais em outros países em busca de mercado consumidor, energia, matéria-prima e mão de obra baratas.

O termo multinacional está em desuso, pois transmite a impressão de que uma empresa é composta por várias nações. Em seu lugar, está sendo adotada a denominação de empresa transnacional, que se refere à atuação de uma empresa em outros países.

A origem das multinacionais é do final do século XIX, porém, a atuação dessas empresas no mercado mundial se intensificou após a Segunda Guerra Mundial. Segundo afirma Martins (1975, p. 5),

O interesse despertado pela empresa multinacional, notadamente a partir da década de 1960, justifica-se contudo, não apenas pelo volume de recursos sob seu controle, mas sobretudo, pelo fato de ela ser o instrumento mais eficaz dos processos de concentração e internacionalização da produção que deram origem à estrutura oligopólica internacional.

No Brasil a multinacionalização aconteceu com quase um século de atraso em relação a empresas europeias e americanas, que tiveram seu processo iniciado após a primeira Guerra Mundial. Todavia, este processo vem crescendo vigorosamente nos últimos anos, impulsionado principalmente pelos cenários econômicos nacional e internacional favoráveis e pela valorização da moeda nacional, o real.

O principal objetivo das empresas multinacionais ao instalar filiais em outros países é conseguir a máxima lucratividade. Entre os fatores que contribuem para a construção de filiais estão a isenção de impostos, amplo mercado consumidor, infraestrutura, matéria-prima, energia, quadros legais mais favoráveis, leis ambientais mais flexíveis e mão de obra barata.

A instalação de uma filial em países em desenvolvimento pode ocorrer a partir de benefícios do governo (por meio de doações de terreno e isenção de impostos), como também pelo financiamento com recursos próprios ou no exterior, empréstimos bancários e captação no mercado de capitais.

Nos locais onde ocorre a construção de filiais há, normalmente, geração de empregos e desenvolvimento industrial. No entanto, os lucros obtidos por essas empresas são destinados à construção de novas filiais em outros locais e uma parte vai para a matriz localizada no país de origem.

No Brasil, a entrada de empresas multinacionais começou a ganhar importância durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961). O "Plano de Metas" definiu a industrialização brasileira com a chegada das grandes multinacionais. Neste momento, o investimento delas impulsionou decisivamente certos segmentos da indústria como o setor automobilístico, no qual empresas como Ford, Volkswagen, Willys e GM instalaram suas fábricas no Brasil.

As tabelas 1 e 2 apresentam a diferença entre os ativos externos das vinte primeiras multinacionais brasileiras em 2006 e das dez em 2009:

Tabela 1 - Ranking por Ativos Externos em 2006

POSIÇÃO	NOME	SETOR
1	Vale (antiga - CVRD)	Mineração
2	Petrobras	Petróleo e gás
3	Gerdau	Aço
4	Embraer	Aviação

5	Votorantim	Diversificada
6	CSN	Aço
7	Camargo Corrêa	Diversificada
8	Odebrecht	Construção e Petroquímica
9	Aracruz	Celulose e Papel
10	Weg	Mecânica
11	Marcopolo	Transportes
12	Andrade Gutierrez	Diversificada
13	Tigre	Construção
14	Usiminas	Aço
15	Natura	Cosméticos
16	Itautec	Tecnologia da Informação
17	ALL	Logística
18	Ultrapar	Diversificada
19	Sabó	Peças de automóveis
20	Lupatech	Eletromecânica
Total de Ativos no exterior das 20 maiores: US\$ 56.426 milhões		

Fonte: FDC-CPII Pesquisa das Multinacionais Brasileiras

Tabela 2 - Ranking Por Ativos Externos Em 2009

Vale	US\$ 34,9 bilhões
Petrobras	US\$15,9 bilhões
Gerdau	US\$13,9 bilhões
Votorantim	US\$ 7,8 bilhões
JBS-Friboi	US\$ 5,2 bilhões
Camargo Corrêa	US\$2,1 bilhões
Marfrig	US\$ 1,5 bilhão
Ultrapar	US\$ 1,5 bilhão
Embraer	US\$ 1,3 bilhão
Weq	US\$ 509 milhões
Total de Ativos no exterior das 10 maiores: 87 bilhões	

Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/807111-em-2009-multinacionais-brasileiras-tinham-r-148-bi-em-ativos-no-exterior-veja-10-maiores.shtml>

Pode se observar que atualmente as empresas multinacionais estão presentes em vários setores da economia: na extração de matérias-primas, nas indústrias transformadoras, nas finanças, na produção agrícola e até na prestação de serviços, diferentemente do início da expansão no Brasil, quando as automobilísticas eram quase que exclusivas na categoria de multinacionais.

No contexto atual da globalização, é muito comum as empresas multinacionais produzirem cada parte de um produto em países diferentes, com o objetivo de reduzir custos de produção. Esse fato ocorre de acordo com suas vantagens comparativas (mão de obra barata, localização mais próxima da matéria-prima ou do mercado consumidor, leis ambientais brandas, disponibilidade de energia barata etc.).

Já as atividades mais criativas, como o desenvolvimento do projeto e da tecnologia e *marketing*, assim como o comando ou gerência se concentram na matriz, geralmente em um país desenvolvido. As atividades repetitivas de montagem, com baixo conteúdo tecnológico, se reúnem em países em desenvolvimento, os quais oferecem incentivos fiscais, mão de obra barata e subsídios.

Outra característica das multinacionais que atualmente marca este período da globalização é a fusão e a aliança com outras empresas. As grandes organizações estão se associando para aumentar a sua competitividade, além de compartilhar tecnologias, transferência de licenças de produção, partilhas no fabrico de componentes e processos de montagem.

No caso da multinacional IBM, houve a fusão com outra empresa do ramo de Tecnologia da Informação para o processamento de computadores, que anteriormente eram fabricados na IBM. Esta união surgiu uma vez que a fabricação de computadores, *mouses* e teclados já não era mais considerada uma fonte tão rentável para a empresa, nem sua principal forma de obtenção de lucro.

Assim pode-se dizer que as multinacionais estão desfrutando de um momento importante da criação tecnológica e da renovação dos métodos de produção. A concentração do capital em suas mãos também está levando-as à concentração do saber, da pesquisa, do conhecimento e das patentes.

Auxiliadas pelas facilidades que a globalização proporciona, muitas multinacionais estão investindo em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) há anos e com isso vêm obtendo significativos resultados em descobertas e invenções. A IBM, por exemplo, é uma empresa que está há dezessete anos consecutivos na liderança com o maior número de patentes registradas:

As consequências da instalação de multinacionais nos diversos países podem ser vistas no aumento do nível de empregabilidade, no desenvolvimento da cidade, no crescimento populacional com a chegada de mais habitantes e na consequente concentração de pessoas na região.

Há muitas oportunidades para as organizações que desejam se expandir

internacionalmente. Porém, antes da instalação é necessário realizar um planejamento, no qual se considere as diferenças culturais, idiomáticas e até mesmo instabilidade cambial, política e econômica do país em questão.

Depois de efetuado o investimento, um desafio importante e que merece ser levado em conta é a possibilidade de transferir o conhecimento não só da matriz para o exterior, mas também estar atento às oportunidades de aprendizado com a experiência estrangeira. Com isso busca-se maximizar os benefícios da internacionalização deixando de impor a forma de atuação da matriz à empresa estrangeira e criando um novo modelo a partir da experiência acumulada por ambas.

O nível de autonomia também é outro fator que deve ser analisado, além da busca por um ponto de equilíbrio para a centralização das operações visto que a instalação de empresas em um novo país muitas vezes esbarra em diferenças que devem ser incorporadas pela própria organização. Conforme se observa na tabela 3 são vários os desafios e oportunidades que as multinacionais enfrentam neste processo de internacionalização.

Tabela 3 - Desafios e Oportunidades da Instalação de Multinacionais

DESAFIOS	OPORTUNIDADES
Diversidade cultural / Domínio do idioma estrangeiro	Redução de custos (mão de obra, logística)
Impasses políticos e religiosos	Valorização do Real em relação ao Dólar
Volatilidade cambial	Valorização e fortalecimento da marca
Dificuldade na introdução dos valores da matriz	Vantagens fiscais
Mão de obra despreparada	Novos mercados
Dificuldades na integração de estratégias, operações, sistemas e pessoas	Busca de novos canais de distribuição e aprimoramento de eficiência
Burocracias locais	Valorização do Real em relação ao Dólar
Falta de transparência e instabilidade econômica em alguns países	Competitividade internacional
Estudos e custos de planejamento e implementação	Obtenção de recursos financeiros a taxas mais competitivas

Fonte: autora

A Tabela 4 aponta os nove países mais cobiçados pelas multinacionais, devido

suas características e variáveis que possibilitam mais oportunidades e menos desafios ou problemáticas a serem enfrentados.

Vemos que entre eles está o Brasil em segundo lugar. Como exemplo de multinacionais que atuam no Brasil atualmente pode-se citar: IBM (Estados Unidos), Volkswagen (Alemanha), Fiat (Itália), General Motors (Estados Unidos), Toyota (Japão), Nokia (Finlândia), Nestlé (Suíça), Sony (Japão), Siemens (Alemanha), Dell (Estados Unidos), Peugeot (França), entre outras.

Tabela 4 - Países onde as multinacionais apresentam os melhores resultados

1	China
2	Brasil
3	Índia
4	União Europeia
5	Rússia
6	Indonésia
7	Argentina
8	Tailândia
9	Vietnã

Fonte: <http://exame.abril.com.br/economia/mundo/noticias/os-9-paises-mais-cobichados-pelas-multinacionais?p=1> #link

2.3 - A HISTÓRIA DA IBM NO MUNDO

A IBM é um exemplo de empresa global, que cresceu e se multiplicou, necessitando adequar sua cultura a dos diversos países dos quais hoje ela faz parte. Nasceu no início do século XX, nos Estados Unidos, a partir da fusão de três companhias: a *International Time Recording Co.*, de registradores mecânicos de tempo, a *Computing Scale Co.* de instrumentos de aferição de peso e a *Tabulating Machine Company Computing Tabulating Recording Co.* E da união destas três empresas, em 1911, surgiu a *Computing Tabulating Recording Company*, que anos mais tarde se tornaria a IBM.

Na figura 1 vê-se a primeira logomarca da empresa, formada com as letras iniciais de seu nome, dentro de um círculo utilizando-se somente da cor preta.

Figura 1 - Logomarca da *Computing Tabulating Recording Company*



Três anos depois de sua criação a CTR contava com menos de mil e quatrocentos funcionários. Com o avanço do desenvolvimento industrial na época, as pesquisas de engenharia e o aperfeiçoamento das máquinas foram se tornando cada vez mais constantes. Assim, antes de 1924, a quantidade de funcionários já havia aumentado. Novas máquinas surgiram e com elas escritórios de vendas e mais vendedores. Em fevereiro de 1924 a CTR finalmente mudou seu nome para *International Business Machines*, cuja logomarca passou a ser as letras IBM como é conhecida até hoje. (Figura 2)

Figura 2 - Logomarca da *International Business Machines*



A sigla IBM passou a ser desde então utilizada e após cem anos de seu nascimento ocupa hoje um lugar de liderança em termos de tecnologia no setor, ajudando com sua reputação e pesquisas relacionadas na área o crescimento e desenvolvimento da indústria e do comércio. Atualmente se projeta com sistemas eletrônicos de processamento de dados, os quais têm fundamental importância nas atividades de exploração espacial, produção e aproveitamento de energia nuclear e também no desenvolvimento da ciência e medicina e em inúmeros outros campos da indústria.

Já em 1949, em consequência do constante e rápido desenvolvimento, a IBM criou a *IBM World Trade Corporation*, uma subsidiária inteiramente independente, cujo objetivo era aumentar vendas, serviços e produção fora dos Estados Unidos. Percebe-se que com pouco menos de cinquenta anos de existência a organização já dava sinais de sua expansão e iniciava o processo de crescimento fora de seu país de origem.

As atividades da *IBM World Trade Corporation* se estendem hoje por mais de cento e cinquenta países. Suas fábricas e laboratórios estão integrados a pólos de desenvolvimento na França, Alemanha, Espanha, Itália, Holanda, Suécia, Inglaterra,

Brasil, Argentina, Colômbia, México, Canadá, Austrália e Japão. Ao todo, são vinte e nove laboratórios de desenvolvimento que, juntamente com os cinco Centros de Excelência espalhados ao redor do mundo, realizam pesquisas tecnológicas. Estes Centros estão localizados nas seguintes áreas geográficas: Europa, América do Sul, América do Norte, Ásia - Pacífico.

A IBM Brasil - Indústria, Máquinas e Serviços Ltda. é uma das subsidiárias da IBM *World Trade Corporation* e surgiu no país em 1917, ainda funcionando com o nome de *Computing Tabulating Recording Company*.

Como prestadora de serviços para a obtenção de dados, nesse mesmo ano a CTR firmou seu primeiro contrato e devido aos excelentes resultados obtidos, o Governo Brasileiro resolveu contratar a CTR para o censo demográfico de 1920. Nesse mesmo ano chegaram ao Brasil as primeiras máquinas impressoras.

O ano de 1924 marcou o estabelecimento definitivo da IBM Brasil. Por meio do decreto do então presidente Arthur Bernardes e já com o nome de IBM, a organização estendeu suas atividades a diversas e importantes organizações privadas da indústria e do comércio.

Em 1928 foram introduzidos no Brasil os primeiros cursos técnicos, caracterizando assim, um ano de modificações para a IBM. Em 1930, paralelamente ao impulso que a IBM deu ao setor educacional, registrou-se sua expansão com a criação das primeiras filiais ao longo do país. Em 1939, inaugurou-se a primeira fábrica IBM na América do Sul, na cidade de Benfica, no Rio de Janeiro.

De 1950 a 1954 foram introduzidos novos equipamentos e as primeiras calculadoras eletrônicas, que provocaram marcantes transformações nos métodos de ensino e de produção. Em 1959, a IBM provocou uma revolução nos sistemas administrativos das empresas brasileiras, a partir do lançamento do primeiro computador eletrônico IBM.

Nos anos seguintes, simultaneamente ao aperfeiçoamento de sua política de pessoal, a IBM do Brasil, denominação adotada em 1960, passou a viver a era dos computadores eletrônicos. Acompanhando a mudança do governo e dos inúmeros setores da administração pública, ela inaugurou sua filial de Brasília em 1963.

A década de 1970 ficou marcada pelo crescimento da informatização no Brasil: foi introduzido no Bradesco o primeiro sistema de teleprocessamento e a Bolsa de Valores instalou seu primeiro CPD - Central de Processamento de Dados.

Em 1971 foi inaugurada a Fábrica Sumaré, iniciando-se assim uma nova fase

tecnológica. Em 1974 a empresa já atingia cerca US\$ 54 milhões de exportações. Enquanto durou a reserva de mercado, ou seja, no momento em que ficou impedida de fabricar pequenos sistemas no Brasil, a IBM ampliou sua atuação no país, inaugurando o Centro Educacional Residencial da Gávea, no Rio de Janeiro (hoje Centro de Estudos Executivos) e o Centro Científico, em Brasília, o primeiro da América Latina para projetos com as universidades.

Em 1979 ela se instalou na nova matriz, na Avenida Pasteur, Rio de Janeiro, e colocou em funcionamento o Centro de Suporte a Clientes no Rio, em São Paulo e em Brasília.

Foi em 1984 que a empresa passou a se chamar IBM Brasil, criando em 1985 o conceito de trabalho em parceria com empresas nacionais atendendo às exigências do governo de nacionalização de produtos.

2.4 - A IBM BRASIL HOJE

A IBM é hoje uma das maiores empresas de tecnologia da informação do mundo, é líder em soluções completas de TI -Tecnologia da Informação, que envolvem serviços, consultoria, *hardware*, *software* e financiamento. Nos seus 94 anos de presença no Brasil, a Companhia acompanhou - e muitas vezes - orientou as mudanças e avanços da indústria. Atualmente possui soluções de ponta, adequadas a empresas de todos os portes e perfis de negócios. Está presente em mais de cento e setenta países, opera no modelo de empresa globalmente integrada e emprega cerca de quatrocentas mil pessoas em todo o mundo. Em 2010, a empresa atingiu um faturamento global de US\$ 99,9 bilhões.

Nos últimos quatro anos, a IBM Brasil mais do que dobrou de tamanho. Hoje, o Brasil possui um dos quatro centros de prestação mundial de serviços da IBM. Para poder atender clientes de qualquer lugar do mundo, a IBM Brasil faz parte do que a empresa define como "*Global Delivery Model*", modelo integrado de prestação de serviços que garante custos competitivos, excelência e padronização de processos.

No mundo todo, a IBM possui cinco Centros de Excelência (*Center of Excellence - CoE*). São eles: CoE de Hortolândia (Brasil), CoE de Kuala Lumpur (Malásia), CoE de Madri (Espanha), Coe de Bratislava (Eslováquia) e CoE de Dailan (China). O Centro de

Excelência de Hortolândia começou a contratar em dezembro de 2003 e em fevereiro de 2004 passou a fornecer suporte para clientes nas Américas, atendendo Canadá, Estados Unidos, México e Brasil, em quatro línguas: espanhol, inglês, francês e português.

Hoje, o Centro também conta com missões globais e para atender às operações suportam mais de cem países distribuídos em EMEA - *Europe, the Middle East and África*, e catorze países na Ásia Pacífica. Para isso possui funcionários fluentes nos mais diversos idiomas, entre eles o bósnio, búlgaro, croata, tcheco, holandês, francês, alemão, grego, italiano, japonês, nórdicos, polonês, russo, sérvio, eslováquio, espanhol e turco.

Além do desenvolvimento em sua área de atuação, a empresa também investe em Pesquisa, com mais de três mil pesquisadores espalhados no mundo todo, cinco prêmios Nobel e outros reconhecimentos. Há dezessete anos consecutivos é também a empresa com maior número de patentes registradas, com seus *chips* presentes desde supermercados aos mais modernos videogames da atualidade. Ela também coloca a tecnologia a serviço da sociedade ajudando em pesquisas contra AIDS, câncer, varíola e dengue.

Visando a inovação e atendendo às transformações do mundo global, a **IBM** hoje mostra que não é suficiente expandir seus negócios focando apenas na tecnologia, mas utilizando-a a favor do desenvolvimento e bem-estar da sociedade. Esses são alguns diferenciais que - segundo dados da própria organização - fazem a IBM Brasil se manter ao longo de seus quase cem anos numa posição de liderança do processo tecnológico.

3 - AS ORGANIZAÇÕES E AS RELAÇÕES DE TRABALHO: CASO IBM BRASIL

3.1 - A COMUNICAÇÃO E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: A DIVERSIDADE CULTURAL

Apesar do processo de globalização, que busca a mundialização do espaço geográfico, provocar e disseminar várias influências ao redor do mundo pode-se considerar que alguns aspectos locais dos grupos e sociedades ainda continuam fortemente presentes. A cultura é um desses aspectos: várias grupos continuam mantendo seus costumes e tradições.

Com a globalização, estes fatores que ainda são mantidos podem ser espalhados e difundidos a partir das trocas culturais, facilitada pelas redes de comunicação, pelo transporte rápido e pela tecnologia avançada.

O mundo globalizado definitivamente trouxe as marcas da multiculturalidade nos fazendo pensar nos indivíduos na base de uma diversidade cultural, desafiando a capacidade de conviver com as diferenças. Muitas vezes essa dificuldade vem do fato de a diferença ser associada à inferioridade e desigualdade, fugindo dos padrões definidos como válidos e aceitáveis.

Mas não somente por causa da globalização hoje temos mais contato com diversas culturas, porque as condições tecnológicas permitem e favorecem o desenvolvimento de culturas alternativas. Um exemplo disso é o estabelecimento de redes interpessoais e a formação de grupos em função de afinidades, sendo estas independentes de uma concentração geográfica. A globalização acaba por ligar nichos culturais que anteriormente estavam isolados.

Por diversidade cultural pode-se entender as diversas formas pelas quais a cultura dos grupos e sociedades se manifestam, seja dentro ou fora destes grupos. Em outras palavras, é a multiplicidade de meios pelos quais se expressam a cultura dos grupos sociais e sociedades.

A cultura, como dito, pode assumir diversas formas com o passar do tempo e esta diversidade se manifesta na originalidade dos grupos e também nas expressões culturais dos povos e das sociedades que formam a humanidade.

Por sua vez, as expressões culturais nascem a partir da liberdade de pensamento, expressão e informação, bem como da diversidade da mídia. Esta diversidade cultural transmite o patrimônio cultural do país ou grupo em questão.

A transmissão é muito facilitada pela globalização, que se utilizando das

tecnologias de comunicação e informação cria condições para que se intensifique a interação entre as culturas. Por outro lado, o fluxo facilitado de informação faz com que a diversidade cultural se fortaleça, a partir da livre circulação de ideias e da troca constante de conteúdo.

A diversidade das expressões culturais é um fator importante que possibilita aos indivíduos expressarem e compartilharem com outros as suas ideias e valores. Além disso, apesar da globalização apresentar uma tendência uniformizadora, alguns países também consideram a diversidade cultural como um fator de desenvolvimento. Muitos deles vêem a influência da cultura como um forte aliado para a redução da pobreza e de transformação social do cenário atual.

Por este motivo, as sociedades procuram "proteger" sua cultura da homogeneização cultural da globalização. Sendo assim, passam a proteger a diversidade de suas expressões culturais nas situações em que estas possam estar ameaçadas de extinção ou de grave deterioração.

Muitas vezes, os indivíduos pertencentes a um mesmo grupo possuem características culturais heterogêneas que, em conjunto, constroem uma identidade nacional única. Como membros de um único grupo, a preocupação em preservar esta identidade cultural por meio de políticas públicas de certa forma garante a produção e disseminação de suas expressões culturais.

Qualquer ameaça à diversidade pode ser contrariada a partir de políticas adequadas à preservação de bens e práticas culturais que a sociedade deseja preservar. Neste sentido foi criada em 2005 a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais da UNESCO, que visa manter a distinção das culturas nacionais, criando conceitos, metas e políticas em favor da diversidade cultural.

A não manifestação e disseminação de expressões culturais e o intercâmbio entre as culturas causaria o empobrecimento do mundo das trocas de bens e serviços culturais no cenário mundial, das experiências, dos locais e até mesmo dos indivíduos.

A fim de promover este intercâmbio, a UNESCO instituiu o ano de 2010 como o ano internacional para a aproximação das culturas numa tentativa de estimular o desenvolvimento de ações para a promoção do conhecimento mútuo sobre a diversidade cultural, étnica, linguística e religiosa em âmbito internacional, em defesa da paz.

Em suma, na sociedade ideal é pertinente uma concepção escolar que forme a atual e as novas gerações considerando o caráter pluricultural da sociedade. Uma educação com compromisso político, social e cultural com a diversidade. Criando uma

consciência de que existem grupos e indivíduos diferentes entre si, mas ao mesmo tempo iguais, com os mesmos direitos e deveres, garantindo a afirmação da identidade.

O enfoque multiculturalista na educação cria a necessidade de se reconhecer, valorizar e acolher identidades plurais sem, no entanto, representar uma forma de ameaça ou sociedade inferior. Este multiculturalismo crítico permite a livre existência da pluralidade de identidades culturais, opondo-se à padronização e uniformização definidas e impostas pelos grupos dominantes. Conforme afirmam Silva e Brandim,

Celebrar o direito à diferença nas relações sociais como forma de assegurar a convivência pacífica e tolerante entre os indivíduos caracteriza o compromisso com a democracia e a justiça social, em meio às relações de poder em que tais diferenças são construídas. (2008, p. 64)

Assim, aceitar a diversidade cultural é uma forma de cidadania e democracia, uma vez que exclui pensamentos discriminatórios ou silenciadores da multiculturalidade. Sendo esta uma prática social em nome de uma sociedade baseada na justiça social em defesa da diversidade cultural, da vida humana e de uma coletividade acima de qualquer forma discriminatória, preconceituosa ou excludente.

3.2 - INTELIGÊNCIA CULTURAL

Por inteligência cultural pode-se entender a habilidade adquirida pelas pessoas de se interagir efetivamente num mundo globalizado. Em outras palavras, compreender, apreciar e saber como gerenciar relacionamentos a partir de diversas culturas.

É fundamental em vista dos processos globais que vivenciamos hoje procurar saber e entender sobre outras culturas, as quais se tem contato diariamente ou não, ter curiosidade, deixando pra trás estereótipos comuns ou até mesmo preconceitos concebidos antes do próprio conhecimento.

Isso é necessário para que o mundo globalizado possa se desenvolver sem que o processo de globalização seja em si um problema. A inteligência cultural é um fator fundamental dentro de multinacionais ou de empresas que trabalham com diferentes nacionalidades. Portanto, nessas organizações é evidenciado o respeito, o interesse e o apreço por outras culturas, ressaltando a habilidade e a vontade de se adaptar ao estilo

de comunicação, horário, método de trabalho, entre outras características da cultura em questão.

É também necessário se ter bem claro que culturas diferentes podem trazer mudanças e novos desafios à empresa e que estas variações podem interferir no trabalho. Isso acontece porque diferentes grupos culturais possuem valores, estilos e personalidades dessemelhantes, portanto cada um tem uma maneira de fazer negócio. Dessa forma deve-se estar sempre aberto a novas maneiras de conduzir as negociações, sabendo sobrepor-se a problemas culturais no sentido de comprometer o menos possível o objetivo dos negócios.

Entre alguns desafios encontrados no ambiente corporativo em decorrência da diversidade cultural nas multinacionais pode-se mencionar a diferença de horários, pois os membros podem estar espalhados ao redor do mundo, já que as diversas localidades possibilitam horários divergentes; o idioma, visto que dificilmente a língua nativa será a mesma para todos os envolvidos, necessitando muitas vezes de tradutor e o sotaque, o qual pode dificultar ainda mais a compreensão, sendo necessário a apropriação ou até mesmo o aprendizado, se for o caso.

Já entre os benefícios adquiridos podemos citar: o *network*, o desenvolvimento de habilidades; a experimentação do sentimento de pertença; e também aceitação, que tem a ver com a integração e o aceite de pessoas de outras culturas no grupo e a geração de oportunidades na carreira.

Quando nos deparamos com as características de culturas diferentes podemos observar que dentre elas, as mais fáceis de mudar são o idioma, os hábitos, a alimentação e a vestimenta. Estes fatores mudam conforme o tempo e o desenvolvimento de cada cultura, podendo também ser modificados pela necessidade de se adaptar a cultura de outro grupo. Já as características mais difíceis de serem alteradas são os valores, normas, crenças e atitudes, processos mentais e aprendizagem, pois todos estão ligados aos padrões com que os membros do grupo foram criados.

Outras especificidades como a linguagem, religião e a vestimenta são fatores bastante característicos de cada cultura, pois elas determinam cada região, que por sua vez, pode apresentar seu próprio dialeto. Isso ocasiona um fator que é comumente visto até mesmo dentro de um país, a diferença de significado de uma mesma palavra em locais distintos.

Hoje em dia a alimentação já não é mais um fator tão cultural, uma vez que está bastante diferenciada nos países deixando de apresentar uma identidade singular, em

vista da interferência de outras localidades.

Em suma, é possível afirmar que a própria adaptação a distintas culturas é uma questão cultural, uma vez que algumas pessoas se habitam pela necessidade e outras conseguem fazê-las mais naturalmente.

No ambiente corporativo a maneira como cada um trabalha é influenciada pela sua própria cultura, ou seja, cada um tem uma maneira de ver o mundo, enxergar as coisas e resolver problemas. Nas grandes multinacionais é cada vez mais freqüente ver processos se tornando globais, por isso a diversidade cultural pode ser um fator benéfico, pois aumenta a competitividade da empresa no mercado de trabalho.

Assim, se faz muito importante que os funcionários entendam sua própria cultura, aprendam sobre outras e tenham a habilidade de saber identificar diferenças culturais profundas, para que possam melhor interagir com elas, se adaptar, ultrapassar as barreiras e aperfeiçoar o relacionamento das pessoas que trabalham em conjunto.

3.3 - GLOBALIZAÇÃO E AMBIENTE DE TRABALHO

Como dito, as conseqüências da globalização em uma multinacional podem ser sentidas no alto grau de empregabilidade que essas empresas proporcionam, na transição, no deslocamento e na conseqüente concentração de pessoas numa determinada região, como é o caso da cidade de Hortolândia, e também na adaptação dessas pessoas à cultura dos países para os quais trabalham.

Neste sentido, o *CoE* de Hortolândia trouxe vários benefícios para a cidade. Com apenas vinte anos de emancipação, é praticamente toda habitada por trabalhadores e familiares das diversas multinacionais nela instaladas. Dessa forma, é possível afirmar que a IBM e demais multinacionais proporcionaram o povoamento da cidade, o seu crescimento e outras questões básicas como popularização, urbanização etc.

A partir disso é possível perceber interferências positivas da globalização ao proporcionar a instalação de multinacionais nos mais diversos lugares do mundo. Em contrapartida é interessante observar também o outro lado deste processo.

A globalização seja econômica, social ou informacional, interfere no cotidiano e na vida das pessoas, deixando cada vez mais clara nossa dependência para com ela. No ambiente profissional também o mesmo acontece, principalmente em uma multinacional

onde os efeitos do fenômeno são facilmente observados no dia-a-dia das pessoas.

Algumas diferenças já podem ser sentidas na fase do início da atuação numa multinacional, especialmente quando esta atende a vários países numa mesma filial. É importante perceber como e se os funcionários estão reagindo a estas mudanças no ambiente de trabalho, principalmente quando se trata de uma empresa global. Observa-se que a dinâmica da globalização não apenas facilita a vida das pessoas, encurtando distâncias, oferecendo novas possibilidades, proporcionando tecnologia, mas também faz novas exigências e estabelece parâmetros mais selecionados.

Isso faz com que os funcionários se adequem aos aspectos da própria globalização, muitos dos quais interferem em suas vidas pessoais. Nota-se que esta adaptação não permite considerar se os profissionais estão de fato preparados para receber novas influências, se saberão reagir a elas, pois funciona também como um filtro, selecionando os mais adequados para o mercado.

Dessa forma, ao revelar as raízes e conseqüências da globalização fica a questão: o que é possível encontrar? Um fenômeno que une e/ou separa, trazendo benefícios para a vida das pessoas, facilidades e também algumas adaptações. A maneira como a globalização afeta o ambiente de trabalho e as conseqüências para os profissionais deve ser uma questão a ser considerada. Ao contrário disso estaremos assistindo ao processo sem que haja ninguém no controle da situação, sem sermos capazes de ditar os acontecimentos ou decidir por nós mesmos o melhor caminho.

Em suma, é importante observar e desenvolver um senso crítico para notar se a globalização fez com que os profissionais se adequassem às diferenças intercontinentais ou se simplesmente selecionou os mais adequados para o mercado global. Em outras palavras, perceber que se por um lado é necessário que as pessoas se adequem às novas exigências, a globalização também serve como um filtro selecionando os profissionais mais adequados para o mercado de trabalho.

3.4 - A EXPERIÊNCIA NA REGIONAL CAMPINAS

O Centro de Excelência de Hortolândia foi instalado na cidade no final do ano de 2003. Com aproximadamente nove mil funcionários atualmente, ele começou suas atividades com pouco mais de duzentos profissionais. Hoje se pode dizer que a

diversidade cultural presente no CoE é grande, pois ele atende cerca de cento e cinquenta países com mais de vinte idiomas diferentes. É muito comum encontrar estrangeiros de diversas nacionalidades trabalhando na mesma equipe. Como já visto, a diversidade cultural no ambiente corporativo pode interferir nos negócios da empresa e há necessidade de adaptação dos funcionários ao ambiente de trabalho globalizado. Mas como encarar a diversidade cultural quando se trata diretamente com ela, em um local e ambiente de trabalho onde são ouvidas e faladas ao mesmo tempo várias línguas?

É preciso ter inteligência cultural para ser capaz de lidar com tantas divergências numa multinacional. Diferentes grupos culturais possuem valores, estilos e personalidades diversas, portanto cada um tem uma maneira de fazer negócio. A inteligência cultural também permite estar aberto a novas maneiras de conduzir essas negociações.

Um exemplo da diferença na maneira de trabalhar pode ser vista nos franceses. O senso de urgência deles é extremamente inferior ao de qualquer outro europeu. Se algum problema está sendo tratado com algum funcionário da IBM da França é bom tentar resolver antes mesmo de terminar o expediente por lá. Caso contrário, o francês pode facilmente fechar a janela de conversação, desligar o computador e voltar a discutir no dia seguinte.

Já os italianos costumam demorar no envio de qualquer tipo de documentação ou outro comprovante necessário no processo de venda dos produtos IBM. A venda é concretizada no pós-venda do Brasil e o vendedor italiano não se importa se a demora na entrega da documentação pode atrasar a fatura ao cliente. Isto porque o próprio cliente italiano também vai demorar mais de trinta dias para reclamar.

Em uma reunião de negócios no Japão, uma participante brasileira fez uma pergunta à outra mulher, porém a resposta só foi obtida quando um funcionário homem interveio na conversa. As japonesas só podem responder a perguntas quando são interrogadas por homens, mesmo durante uma reunião profissional.

Os americanos são simples e diretos em seus emails, por vezes parecem até hostis. Não conduzem a negociação com assuntos fora da alçada de trabalho, principalmente de cunho pessoal, restringindo-se no máximo a perguntas como "tudo bem com você?".

No que diz respeito aos funcionários estrangeiros que trabalham na IBM também é possível encontrar algumas especificidades sobre a diversidade cultural. É muito comum a contratação de estrangeiros para trabalhar em atividades cujo idioma é a língua nativa

do funcionário. Isso de certa forma acontece devido a dificuldade em encontrar pessoas fluentes em alguns idiomas menos comuns.

Para um colaborador polonês, que viveu por muito tempo na Alemanha, o contato que os brasileiros têm no dia-a-dia através de cumprimentos com abraços, apertos de mão e beijos no ambiente de trabalho é considerado um pouco constrangedor. A relação entre subordinado e superior na Alemanha é totalmente formal, fria e distante. Trabalhar na IBM com gerentes que conversam e cumprimentam seus funcionários diariamente foi uma das principais diferenças observadas. Outra percepção é a de que os brasileiros falam muito mais e estendem a conversa além do necessário, não sabendo ser sucintos e práticos.

Na IBM é muito comum os gerentes fazerem reuniões de *feedback* com seus funcionários. Nestas reuniões discutem-se o desempenho e a performance de cada um individualmente, para que o funcionário tenha uma visão de como está o seu desenvolvimento profissional. Como se trata de um assunto pessoal e particular entre o gerente e o funcionário, essas reuniões ocorrem em salas fechadas para garantir a privacidade. Porém, para alguns eslovacos o isolamento pode ser sinal de reprovação ou chamada de atenção dos gerentes. Chamar o funcionário de lado para tomar um café enquanto se conversa, hábito corriqueiro na IBM, ou fazer reuniões particulares para os eslovacos é sinônimo de que há algo errado no ar.

Para os brasileiros pode ser estranho pensar que algumas pessoas se sentem mais à vontade ouvindo o que os superiores têm a dizer na frente dos outros colegas de trabalho. Os eslovacos preferem ter suas reuniões de feedback na própria mesa, ao lado de outros colegas, por pior que seja o que o gerente tenha para lhe falar.

Estas são algumas percepções de quem lida com a diversidade cultural no ambiente de trabalho. Além disso, têm-se que trabalhando em uma multinacional deve-se seguir os feriados do país para o qual se trabalha, sem contar o horário que gira em torno do expediente de outras filiais. Um exemplo de como a diversidade pode afetar o ambiente de trabalho foi o dia 31 de outubro, quando se comemora o *Halloween* nos Estados Unidos. Na IBM, os locais de trabalho foram enfeitados pelos funcionários com objetos decorativos sobre o tema, como bruxas, abóboras, fantasmas, aranhas e morcegos, com algumas pessoas até se vestindo à caráter. Este é um tipo de comemoração que não se manifesta muito no Brasil, mas a proximidade com os Estados Unidos faz com que a data passe a ter um significado.

Outro ponto que é bastante reforçado é o código de vestimenta da IBM. Como a

empresa contrata vários estrangeiros, cada um tem um conceito do que deve ser vestido no ambiente de trabalho. Formal para alguns pode ser protocolar demais até para os próprios gerentes. Portanto, no dia da admissão os funcionários recebem um guia com o que é permitido ou não e o que é adequado e apropriado para a vestimenta profissional. Os funcionários que trabalham no turno da madrugada, por exemplo, não necessitam seguir as regras do código, pois já que este turno está fora do horário comercial, provavelmente a empresa não irá receber visitas de clientes.

Em suma, é possível perceber que algumas mudanças e adequações devem ser feitas ao se trabalhar com diversos países, lidando com culturas e pessoas diferentes. Também é possível afirmar que no ambiente corporativo cada qual trabalha e resolve os problemas influenciados pela sua própria cultura. Cada um tem uma visão de mundo e portanto uma maneira de enxergar as coisas. É nesse ponto que a diversidade cultural pode contribuir para a empresa, sendo um fator benéfico ao aumentar a competitividade da organização no mercado de trabalho.

Por outro lado, os funcionários da empresa necessitam se adaptar às condições dos países para os quais trabalha, muitas vezes entrando em conflito até com a sua própria cultura. O Brasil aparenta ser uma país que consegue receber facilmente novas culturas e a diversidade cultural também é incorporada sem maiores problemas. Mas em países onde a religião é uma característica bastante intrínseca e predominante, como nos países árabes, a dificuldade de inserção e adaptação de novas culturas é um pouco mais difícil.

Dessa forma, é possível perceber que os funcionários têm sua vida profissional refletida na pessoal, seja por trabalhar em horários diferentes dos convencionais, seja por adquirir novos hábitos ou lidar com pessoas diferentes.

Em suma, pela experiência e situações vivenciadas dentro de uma multinacional é possível perceber que os brasileiros são bastante receptivos e interessados em novas culturas, que são adaptáveis e incorporam outras culturas quando necessário, contudo, é possível perceber também que os estrangeiros que trabalham na IBM sentem muito mais o choque cultural do que os brasileiros lidando com a diversidade.

CONSIDERAÇÕES

A abordagem do tema globalização e os impactos da diversidade cultural nos negócios e no ambiente de trabalho mostrou a necessidade de adaptação que os funcionários de uma empresa multinacional precisam ter. Entender e se adequar as diferenças faz com que o profissional se atente a pequenos detalhes, mostrando que mais uma vez precisa ser flexível e adaptável.

Com a era da globalização e os avanços conquistados pela sociedade moderna é cada vez mais comum a expansão de empresas multinacionais pelo mundo. A globalização traçou um cenário que impossibilita as organizações de manterem seus relacionamentos restritos às fronteiras geográficas de seu país original.

Neste contexto, na tentativa de melhor administrar a integração entre diferentes países e de facilitar a intensificação das relações sociais surge como imperativo a atuação do profissional de Relações Públicas Internacionais.

Segundo Brasil (apud ANDRADE, 2003, p.235):

Relações Públicas Internacionais são o conjunto de medidas, iniciativas, esforços e formas práticas de ação e expressão, que visam obter o mais estreito e produtivo relacionamento entre os povos, no sentido de estimular e facilitar o entendimento, a coexistência e a cooperação entre eles, no sentido também de fomentar melhores e mais amplas atividades de intercâmbio comercial e industrial (...)

O desempenho do relações públicas neste contexto vai além de conhecer e identificar os cenários peculiares de cada país onde irá atuar. Precisa entender como a cultura influencia a maneira como o público local recebe e entende as mensagens e as ações das multinacionais. É essencial compreender como os conflitos ocorrem e como podem ser resolvidos e prevenidos nas questões internacionais.

Por isso, o relações públicas tem a função de analisar os cenários internacionais e locais, assim como todo o contexto político, econômico e social no qual está inserido, para então definir estratégias de comunicação específicas para cada país ou região.

A competição pelo mercado internacional traz consigo a possibilidade de formação de alianças, fusões e expansões entre as empresas. Em todas estas situações, haverá a necessidade de contato com diferentes culturas, costumes e linguagens, cabendo ai outra

aplicabilidade para o profissional de relações públicas internacionais.

Todavia, apesar da necessidade da atuação do relações públicas neste cenário, o profissional ainda encontra algumas dificuldades. Devido a falta de literatura especializada sobre o assunto, a comunicação organizacional muitas vezes é estabelecida pelo bom senso e pelo que é captado da cultura local do país onde a empresa é instalada.

Além disso, as Universidades ainda não contemplam a disciplina de Relações Públicas Internacionais em sua grade curricular, o que faz diminuir a demanda de profissionais capacitados na área. Essa lacuna pode acabar sendo preenchida por profissionais de outras formações, que melhor se adaptarem para o mercado internacional.

De acordo com Ferrari (2008), a cultura é o elemento central das relações públicas internacionais. Esta disciplina é praticada em um contexto global em que as marcas enfrentam o desafio de se adaptar à diversidade cultural dos povos, superando barreiras como os idiomas e os costumes locais.

Dessa forma percebe-se a relação existente entre cultura e relações públicas. De outra maneira, pode-se dizer que ambas estão relacionadas quando a seleção das estratégias e táticas das relações públicas é afetada pela cultura nacional, por exemplo. As diferenças culturais encontradas nas sociedades afetam a maneira como as relações públicas são praticadas nas empresas.

Isso nos permite perceber o importante papel que a cultura tem no modelamento de valores e atitudes dos membros de uma sociedade, as quais têm graus de importância diferentes de uma sociedade para outra, assim como grupos sociais diversos se comportam distintamente nas mesmas circunstâncias, por adotarem valores e atitudes distintos. Portanto, a adaptação às características locais é um dos maiores desafios nas multinacionais.

Em suma, é importante perceber que a diversidade cultural influencia na forma da gestão internacional, do mesmo modo que a cultura nacional afeta as práticas gerenciais das organizações. Dessa forma é imprescindível que o relações públicas atue como promotor dos relacionamentos entre as organizações e os públicos, procurando entender a cultura como uma variável para compreensão das práticas locais e dos direcionamentos da gestão organizacional.

Finalmente, vale ressaltar que o profissional de relações públicas deve garantir as compatibilidades culturais no ambiente dos negócios, agindo como o "integrador cultural" sempre sensível às questões locais (...) (FERRARI, 2008, p.28)

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de Relações Públicas: Relações com os Diferentes Públicos*. 6. ed. rev. amp, São Paulo, Pioneira Thomson, 2003.

'BRANDEM, M. R. Lima; SILVA, M. J. Albuquerque. "Multiculturalismo e Educação: Em defesa da Diversidade Cultural". In: *Diversa*. V. 1, pp. 51 - 66, São Paulo, jan./jun. 2008.

CASTELLS, Manuel. *A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2001.

CASTELLS, Manuel. *Fim de Milênio - A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

FERRARI, M. Aparecida/11° *Anuário UNESCO/ Metodista de Comunicação Regional*. 11. edição, São Bernardo do Campo, Metodista, 2007.

Folha.com, São Paulo, 2010. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/807111-em-2009-multinacionais-brasileiras-tinham-r-148-bi-em-ativos-no-exterior-veja-10-mmores.shtml>>. Acesso em: 17 de setembro de 2011.

KPMG, 2008. Disponível em:
<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/tax/multinacionais_brasileiras_08_portugues.pdf>.
Acesso em: 02 de outubro de 2011.

MARTINS , Luciano, *Nação e Corporação Multinacional*. 1 ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975.

NASSAR, Paulo. "História e Cultura Organizacional". In: *Revista Comunicação Empresarial*. V. 36, p. 1, São Paulo, julho de 2006.

NOGUEIRA, Luís Artur. Exame.com, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/mundo/noticias/os-9-paises-mais-cobitados-pelas-multinacionais?p=|#lirik>> Acesso em: 20 de setembro de 2011.

PIRES, J. C. de Souza; MACEDO, K. Barbosa, "Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil". *RAP - Revista de Administração Pública*. V. 1, pp. 81 - 105, 2006.

RAMOS, Leonardo César Souza. *A Sociedade civil em tempos de Globalização: Uma Perspectiva Neogramsciana*. Em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0310315_05_cap_05.pdf>. Acesso em: 15 de agosto de 2011.

REBECHI, Claudia Nociolini, 11° *Anuário UNESCO/ Metodista de Comunicação Regional*. 11. edição, São Bernardo do Campo, Metodista, 2007.

STONER, James A. F; FREEMAN R. Edward. *Administração*, 5. ed., Rio de Janeiro, LTC, 1999.