



GESTÃO INTERNACIONAL

INTERNACIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES: PROPOSTAS DE ANÁLISE À LUZ DA CULTURA

INTERNATIONALIZATION OF ORGANIZATIONS: PROPOSALS CONSIDERED IN THE LIGHT OF CULTURE

Eda Castro Lucas de Souza
Universidade de Brasília - UnB

Renato Ribeiro Fenili
Universidade de Brasília - UnB

Cristina Castro-Lucas
Universidade de Brasília - UnB

Rayssa da Mota Chaves Farias
Universidade de Brasília - UnB

Data de submissão: 08 dez. 2012 . **Data de aprovação:**
03 fev. 2012 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.
Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro
Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Claudio
Vieira de Oliveira

RESUMO

O objetivo deste texto é identificar, por meio de práticas sociais, manifestações culturais de organizações internacionalizadas, utilizando os modelos de pesquisa de D'Iribarne e de Hofstede. Do ponto de vista cultural, o modo como cada país conta com seus costumes, define seus direitos e deveres; constrói suas normas, coopera e estabelece relações faz com que as empresas internacionalizadas constituam um espaço com especificidades culturais, influenciando suas práticas ao se inserirem em países hospedeiros. Visando à identificação dessas práticas e das manifestações culturais que representam, foram considerados os conceitos de cultura, práticas sociais e internacionalização e os modelos de estudo de D'Iribarne e Hofstede. Os principais resultados mostram que valores e símbolos são inseparáveis de comportamentos, ações e práticas, moldando a cultura organizacional. Sugere-se, por derradeiro a utilização das duas abordagens – Hofstede e D'Iribarne – de forma complementar, a fim de identificar manifestações culturais de organizações internacionalizadas, destacando diferenças que se refletem nos modelos de gestão dessas organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Organizações. Práticas sociais. Manifestações culturais. Internacionalização de empresas.

ABSTRACT

The purpose of this chapter is to identify, through their social practices, cultural manifestations of internationalized enterprises, using D'Iribarne's and Hofstede's research models. From a cultural perspective, the way each country rely on its customs, define duties and rights, elaborate and respect their regulations and cooperate and establish relationships causes internationalized organizations to constitute a singular space, with cultural specificities. This will certainly influence the practices of these companies when they expand abroad. In order to identify these practices and the cultural manifestations they represent, the concepts of culture, social practices and internacionalization were considered, as also D'Iribarne's and Hofstede's research models and their categories. The results show that models, values, symbols are inseparable to behaviors, actions and practices, shaping cultural configurations, i.e., organizational culture. At the end of the chapter, it is proposed the use of two approaches – Hofstede and D'Iribarne – in a complementary way so that one can identify the cultural manifestations of internationalized enterprises, highlighting fundamental differences that are inherent to their management models and practices.

KEYWORDS

Organizations. Social practices. Cultural manifestations. Internationalization of enterprises.

INTRODUÇÃO

Existem maneiras distintas de identificar manifestações culturais de uma organização internacionalizada. Neste texto, consideram-se o modelo de pesquisa de D'Iribarne (1989, 1998, 2003) e as lógicas culturais francesa e brasileira para levantar essas manifestações. Realiza-

se a análise sobre estudos e modelos de pesquisa desse autor e de Hofstede (1980) visando a conhecer melhor, em contexto de internacionalização, práticas de gestão e atitudes dos gestores e funcionários de empresas na França e no Brasil. Além desses autores, foram pesquisados estudos de Dupuis (2007, 2008) atinentes à cultura francesa, além

de Motta (1997), Freitas (1997), Prates e Barros (1997), no que concerne à brasileira.

Parte-se do pressuposto de que práticas sociais são manifestações culturais (DUPUIS, 2007, 2008), consoante resultados de pesquisas de D'Iribarne (1989, 1998, 2003), atinentes à adaptação de empresas internacionais à diversidade das culturas nos países hospedeiros. D'Iribarne (1989) sugere que estudos sobre a inserção de empresas em distintos países podem ser realizados por meio da análise das suas práticas de gestão, considerando que as mesmas práticas apresentam duplas faces, a das culturas locais, e a das importadas, que vão adquirir sentido nas visões de seus novos contextos. Tal fato pode ser mais bem compreendido quando se entende cultura como referencial que permite aos atores sociais dar sentido ao mundo em que vivem e a suas ações (D'IRIBARNE, 1989).

Segundo D'Iribarne *et al.* (1998), cultura vem a ser um meio para os entendimentos e compromissos entre atores. Ressalta esse autor que são esses atores que criam instituições e regras. Assim, diz-se que regras são decididas coletivamente, como o são suas formas de negociação, o exercício do poder, os modos de descentralização e de controle, entre outras questões. Organizações, em seus próprios contextos, são influenciadas pelos referenciais próprios de suas culturas e subculturas.

Nessa linha, vários aspectos são considerados quando se analisa a internacionalização de empresas. Sob uma perspectiva cultural, foco deste trabalho,

o fato de cada país contar com seus costumes, formas de definir seus direitos e deveres, construir e respeitar suas normas e estabelecer relações faz com que empresas internacionalizadas constituam um espaço com especificidades culturais, fato que influenciará suas práticas ao se inserirem em países hospedeiros.

As práticas estabelecidas nessa inserção provocam questionamentos sobre a gestão da interação de organizações em contextos culturais distintos, visto que implicam considerar não só a história de seus contextos e as distâncias geográficas, como regras, práticas e estratégias organizacionais, além de hábitos, condutas morais, interesses e maneiras de seus atores se organizarem e administrarem conflitos.

À medida que organizações de distintos países ou regiões integram-se, há interferência das culturas desses contextos, constituindo novas formas de coordenação, com diferentes configurações de conhecimentos, capacidades e recursos. Isso intervém, nas práticas de cada organização, de modo distinto.

À luz da cultura, o tema internacionalização de organizações aponta para a questão central deste texto: pelas práticas organizacionais podem ser identificadas diferenças culturais relacionadas às organizações internacionalizadas?

Admitindo-se cultura como principal vetor explicativo das práticas organizacionais, é fundamental a abordagem dos conceitos: manifestações culturais, práticas sociais e internacionalização de empresas.

MANIFESTAÇÕES CULTURAIS: PRÁTICAS SOCIAIS

Por um lado, cultura é considerada o conjunto de elementos morais e simbólicos, por outro, é vista como práticas e produções materiais. Portanto, cultura não pode ser reduzida a representações morais dos indivíduos que a constroem. Modelos, valores, símbolos são inseparáveis de comportamentos, ações e práticas, moldando a cultura (DUPUIS, 2007).

Trice e Beyer (1984) apresentam dois componentes básicos inerentes ao conceito de cultura: substância e forma. Substância é vista como rede de significados contidos em ideologias, normas e valores. Forma é constituída pelas práticas em que significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo, representando manifestações concretas da cultura. As formas culturais, afirmam esses autores, dão tangibilidade às ideologias organizacionais, servindo como mecanismo de percepção pelo qual a cultura é transmitida e reforçada. Mediante o estudo dessas formas, pode-se identificar a especificidade de cada cultura.

Pressupondo-se que cultura é um referencial que permite aos atores sociais dar sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações (D'IRIBARNE, 1989), neste texto, cultura será considerada como "constituída pela interação de elementos estruturais" de um grupo social (DUPUIS, 2007, p. 202). Esses elementos – práticas, representações sociais – na visão de Dupuis (2007, p. 202) estão "enraizados em uma cultura da qual fazem parte" e constituem as manifestações culturais desse grupo social.

Atinentes ao conceito de cultura organizacional, visto que deriva do conceito de cultura, existem discordâncias entre os teóricos. Há, principalmente entre os antropólogos, críticas acerca do uso indiscriminado do termo cultura para definir o conjunto de elementos socializantes da organização. Contudo, sociólogos, administradores, psicólogos e antropólogos reconhecem a existência de um construto social simbólico que surge nos grupos e é compartilhado por todos, bem como determinados padrões de comportamento que são passíveis de manipulação pelas organizações.

Além dessas visões de cultura, buscase aqui trazer o entendimento sobre cultura nacional. Esse conceito é discutido por muitos autores (HOFSTEDE, 1980; SMITH; BOND, 1999; TORRES, 1999), que apresentam definições diversas, com pequenas variações que podem ser consideradas complementares.

Cultura nacional traz, em sua concepção, valores, símbolos, crenças e práticas compartilhadas por um determinado grupo social. Em cada grupo, diz D'Iribarne (2003, p. 328), existem formas de continuidade e de mudanças, sendo possível conceituar cultura de forma a combinar aquilo que muda com o que permanece e o "que é diverso com o que é compartilhado". Pensar cultura nacional é pensar eixos globais e locais, estruturantes dos diferentes contextos organizacionais.

Dupuis (2008) refere-se à cultura nacional como elemento fundamental para explicar práticas organizacionais, afirmando serem essas práticas manifestações culturais das organizações. Por sua vez, as práticas integradoras das relações internas e externas à

organização são construídas pelos atores organizacionais por meio de suas ações sob a influência de contextos, nacionais ou internacionais.

Ao estudar práticas, Dupuis (1996, p. 238) refere-se à essência da tese de Bourdieu, na qual “recusa reduzir as ações dos indivíduos a atos puramente racionais ou a atos puramente mecânicos” e aceita a ideia de “ações voluntárias dos indivíduos e das pressões objetivas que limitam essas ações”. Esse pensamento de Bourdieu tem como pilar o conceito de *habitus*, fundamental para o “funcionamento sistemático do corpo socializado” (BOURDIEU, 1989, p. 64).

Capacidades e estruturas para pensar, sentir e agir de modos determinados são entendidas por Bourdieu (1989) como *habitus*, ou seja, a forma como a sociedade torna-se representada nos indivíduos de maneira durável, conduzindo suas ações às pressões e demandas do meio social. Diz esse autor que *habitus* é o conjunto sistematizado de princípios substituíveis, geradores de práticas e de representações a partir das quais podem ser produzidas soluções “que não se deduzem diretamente das condições de produção”. Com esse pensamento, diferentes estratégias são elaboradas, levando os atores sociais ao exercício de práticas em distintos contextos.

Bourdieu (2009, p.135) define práticas sociais como “aptidões sociais, variáveis no tempo e no espaço, transferíveis, não estáticas, no interior e entre indivíduos da mesma classe e que fundamenta os distintos estilos de vida”. Caracterizam-se por serem duráveis, dinâmicas, socialmente construídas, podendo ser “corroídas, contrariadas, ou mesmo desmanteladas pela exposição a novas

forças externas”, com relativa autonomia “no que diz respeito às determinações externas do presente imediato”.

As práticas podem ser transferidas, construídas e reconstruídas por atores sociais de distintos contextos, por meio de inter-relações de significações, que, para Dupuis (1996), são intenções, motivos, atitudes, valores e crenças. As práticas organizacionais dão-se sob a coordenação de ações humanas, em contextos socioculturais (organizações) sob a influência tanto da dinâmica e da lógica da organização, como de pressões externas, advindas do contexto global.

Contextos de interação social, ou mesmo organizações, na visão de Dupuis (1996, p. 244), são lócus nos quais se desenvolvem práticas, que “com o tempo acabam por configurar a cultura”. Essas “práticas contextualizadas”, dotadas de sentido para os atores dos contextos, contêm uma cultura, afirma esse autor.

Para Dupuis (2007, p. 202), as representações das organizações devem considerar “as práticas reais dos atores e os contextos de interação social em que elas ocorrem”, estando, assim, “enraizadas em uma cultura da qual fazem parte e que têm nela uma de suas molas propulsoras”. Assim, as organizações são constituídas de interações concretizadas por práticas que são suas manifestações culturais, o que reforça ser a cultura o sistema estruturante das interações organizacionais. Nessa concepção, práticas sociais resultam de ações dos indivíduos - intenções, valores, atitudes, crenças – de relações e de contextos de interações organizacionais. Neste texto, entendem-se práticas como atividades da organização, desde as cotidianas até as

mais especializadas, representativas de suas manifestações culturais.

Norteadas pelo objetivo de identificar manifestações culturais em organizações internacionalizadas, apresenta-se, a seguir, reflexão sobre o conceito de internacionalização de organizações.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Organizações internacionalizadas geralmente aumentam seus conhecimentos tecnológicos e mercadológicos, melhoram seu desempenho e, conseqüentemente, tornam-se mais fortes em seus mercados domésticos. Com isso, essas organizações, em especial suas expansões em outros países, necessitam de apoio para se consolidarem internacionalmente.

Por outro lado, internacionalização de empresas é resultado de combinações não lineares em espaço e tempo de conhecimentos, gerados e selecionados em relacionamentos intersubsidiários. Essas combinações necessitam ser analisadas a partir de várias dimensões, como localização, externalização e integração das atividades de marketing/vendas, produção e pesquisa e desenvolvimento das firmas (JARILLO; MARTINEZ, 1991). Podem, também, ser analisadas quanto aos relacionamentos diretos e indiretos entre matriz, subsidiárias e atores externos, notadamente compradores e fornecedores, bem como no que tange à direção do fluxo de conhecimento e ao escopo geográfico de atuação das subsidiárias.

Analisar a internacionalização implica considerar diversas perspectivas. A partir de 1970, muitos foram os trabalhos apresentados pela Universidade de Uppsala sobre a internacionalização de empresas (HILAL; HEMAIS, 2003).

Esses estudos destacaram que internacionalização, além de analisada como fenômeno econômico, pode ser vista sob a abordagem comportamental. A organização internacionalizada passou, também, a ser caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem, com uma complexa estrutura de recursos, competências e influências (HILAL; HEMAIS, 2003).

Sob perspectiva cultural, o fato de uma empresa internacionalizar-se não implica que o compartilhamento de valores leve a um consenso entre seus atores, mas que pessoas trabalhem em contextos culturais que não os seus próprios. Isso, diz Dupuis (2007, p. 202), traz dificuldades pois “a experiência tem demonstrado que a gestão não é um conjunto fixo e universal de regras e de práticas, mas, antes de tudo, um mosaico de práticas locais”.

Internacionalização de empresas pode ser pensada como o desenvolvimento simultâneo em diferentes mercados, seja por suas próprias condições, seja por meio de alianças. Isso possibilita o redirecionamento organizacional em novos mercados, diminuindo obstáculos gerados por trocas e relações ocasionadas a partir de uma dada distância, em que diferenças culturais são fatores moderadores, manifestando outras dimensões, tais como valores, regras e práticas de gestão.

Parte-se da concepção de que empresas internacionalizadas estabelecem transações e vínculos entre si, sendo os relacionamentos interorganizacionais o lócus de geração e seleção de conhecimentos, recursos e práticas de gestão.

Autores, entre eles D'Iribarne e Hofstede, constataram importantes diferenças no

exercício das práticas organizacionais em empresas internacionalizadas. A seguir, estudos desses pesquisadores serão apresentados.

MESMAS PRÁTICAS COM DUPLA FACE

Uma das propostas deste texto é apresentar os modelos de estudo de D'Iribarne e Hofstede, utilizando categorias para mensurar tendências culturais encontradas em diferentes contextos.

D'Iribarne, desde 1980, desenvolve pesquisas em empresas, em diferentes países, baseadas em estudos de caso, com uma abordagem histórica e etnográfica, com o objetivo de identificar a lógica cultural das organizações. Em seu modelo de estudo, o autor apresenta as categorias de análise: senso do dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidades, sanções, qualidade da cooperação, regulamentação e problemas (D'IRIBARNE, 1989). Essas categorias variam em função de lógicas culturais e, portanto, dos contextos nacionais. Em estudos de três empresas: uma na França e suas duas filiais (Estados Unidos e Holanda), o autor buscou evidenciar lógicas culturais a partir de responsabilidades, maneira de formular objetivos, modo de permitir escolha de recursos e tarefas, avaliar resultados e recompensas ou sanções à medida de seus fracassos e sucessos.

Apesar de os modelos de gestão, mesmo em organizações instaladas em contextos culturais diferentes, terem características comuns, D'Iribarne (2003) constatou diferenças nas práticas dessas organizações. Isso permitiu ao autor afirmar que se “os modernos instrumentos de administração certamente são, em

princípio, aplicáveis de maneira universal”, no entanto, eles só “encontram sua plena eficácia ao adquirirem sentido nas leituras marcadas pelas visões particulares, que cada cultura oferece” (D'IRIBARNE, 2003, p. 329).

Hofstede (1980), por sua vez, na década de 1970, pesquisou sobre o comportamento e a atitude de empregados de 72 filiais da IBM em diversos países. Nessa pesquisa, foram definidas quatro dimensões: individualismo *versus* coletivismo; distância do poder; controle da incerteza, e masculinidade que, ao serem aplicadas, apresentaram uma série de medidas atinentes aos países envolvidos. Neste texto, serão apresentados resultados dessa pesquisa realizada na França e no Brasil.

Atinente à dimensão individualismo, ou seja, relações entre indivíduos, a França obteve escore 71, apresentando tendência ao individualismo, e o Brasil obteve escore 38, tendendo ao coletivismo, implicando que decisões organizacionais sejam tomadas privilegiando-se as relações pessoais. Na dimensão controle da incerteza, maneira como a sociedade responde ao fato de o futuro ser desconhecido, o escore francês foi de 86, e o brasileiro, de 76, representando tendência a evitar a concorrência e os conflitos. Quanto à distância do poder, como a sociedade trata a desigualdade dos indivíduos, os escores foram semelhantes, Brasil 69, França 68, remetendo ao fato de gestores apresentarem tendência à centralização, dificultando as práticas de gestão participativa. E, por fim, na dimensão masculinidade-feminilidade, socialmente atribuída ao gênero masculino – mais centrado no afrontamento e nos conflitos - em oposição ao feminino – mais

centrado na cooperação, humanização do trabalho - o escore brasileiro foi 49 e o francês 43, indicando não haver diferença significativa em ambas as sociedades. Isso pode significar uma tendência à orientação humana, ligeiramente superior

à orientação para o material (HOFSTEDE, 1980). As tendências culturais francesas e brasileiras, evidenciadas nos estudos desse autor, são sistematizadas no QUADRO 1.

QUADRO 1 - Categorias de Hofstede (França e Brasil)

Hofstede – (Categorias)	França tendências	Brasil tendências
Individualismo Coletivismo	Individualismo. Decisões com privilégio nas relações pessoais.	Coletivismo. Decisões com privilégio nas relações de amizade, fidelidade ao grupo, voltadas para a pessoa e sua posição no grupo.
Distância do Poder	Centralização do poder. Hierarquia piramidal.	
Controle da Incerteza	Tendência a evitar conflitos.	
Masculinidade Feminilidade	Não significativa. Tendência à orientação humana.	

Apesar de este estudo fornecer categorias para analisar empresas internacionalizadas, considera-se que direcionar empresas para novos mercados requer suprimir obstáculos vinculados a trocas e a relações a partir de uma dada distância, na qual as diferenças culturais agem como moderadores. Assim, há que se ter cuidado quanto à interpretação desses dados, pois os conceitos possuem compreensão diferenciada em lócus distintos. Existem críticas sobre as dimensões de análise e método de Hofstede, que são corroboradas por D'Iribarne (2008), que utiliza abordagem distinta para realizar pesquisas sobre cultura das organizações.

D'Iribarne (1989) questiona até que ponto categorias inseridas em um questionário fechado podem descrever cultura e suas dimensões. Nessa linha, Dupuis (2008, p. 114) afirma que “a utilização de indicadores estatísticos para descrever cultura e prever consequências para a gestão é contestável”.

Dupuis (2008, p. 107) critica, entre outras coisas, que Hofstede “não diferencia regiões desenvolvidas daquelas menos desenvolvidas” e que a riqueza, por exemplo, “pode levar a um forte individualismo”. Apesar disso, diz Dupuis, antes mesmo da pesquisa realizada por Hofstede, já era claro que “a passagem de sociedades tradicionais a sociedades

modernas é normalmente a passagem de sociedades coletivistas para sociedades individualistas” (DUPUIS, 2008, p. 107).

D’Iribarne (1989), estudando empresas francesas e suas filiais, todas com o mesmo tipo de produção e modelo de gestão, entre outros fatores análogos, encontrou diferenças importantes na maneira de gerenciar. A seguir, serão apresentados alguns resultados dessas pesquisas.

Na França, pelos estudos de D’Iribarne (1989), a sociedade é mais hierarquizada e burocratizada, marcada por um sistema de grupos sociais herdado da Idade Média. Tal fato implica que a cultura forneça “um referencial de significados”, ou um conjunto de dimensões que apresentam coerência entre si (D’IRIBARNE 1989, p. 201).

Segundo D’Iribarne *et al.* (1998), observa-se que organizações na França tendem a: possuir deveres definidos pela tradição; apresentar centralização de poder; manifestar aversão ao controle, mas preservar relações de respeito com as autoridades; dar importância ao que o indivíduo representa; estabelecer relações formais. Nesse estudo, o autor, ainda, identifica: a existência da lógica da honra, concretizada pelo respeito aos rituais formais; a interpretação das responsabilidades de forma individual; o estabelecimento de proteção quanto a sanções, considerando a importância dos atores sociais; a consideração das relações pessoais; a representação dos problemas por conflitos abertos; o estabelecimento da regulação com respeito ao princípio de moderação, com ajustes informais.

Apesar de as pesquisas de D’Iribarne (1989) apresentarem resultados de

importância para entender as práticas das organizações e suas manifestações culturais e apesar de essas pesquisas serem realizadas centradas na vida das empresas, captando manifestações culturais por meio das práticas, os estudos desse autor não escapam às críticas.

Dupuis (2008, p. 99) critica “o tratamento de dados das empresas não possuem a mesma amplitude”. O caso das empresas francesas foi mais desenvolvido, por D’Iribarne, do que o dos países hospedeiros, sendo, muitas vezes, generalizado para as demais. Na visão de Dupuis (2008, p. 88-89), D’Iribarne “para fortalecer seu modelo, em comparação ao de Hofstede, que é mais resistente por, provavelmente, ser mais aberto a discussões e interpretações” tem efetuado pesquisas recentes em países do terceiro mundo “por meio de estudos de caso de empresas, nas quais é possível comparar a modernidade e a tradição em função das práticas de gestão”.

Ao comparar os resultados de estudos realizados por Hofstede e D’Iribarne, identificam-se algumas semelhanças. Exemplo disso são as tendências apresentadas por ambos os autores, como a alta centralização do poder, organizações com modelo hierárquico piramidal, bem como decisões baseadas nas relações de amizade, de fidelidade ao grupo, voltadas para a pessoa e sua posição no grupo.

Tendo, até aqui, apresentado alguns resultados e críticas a D’Iribarne e Hofstede, a reflexão a seguir é sobre estudos de alguns autores brasileiros que apresentam tendências culturais de organizações do Brasil.

AUTORES BRASILEIROS

Autores como Motta (1997), Freitas (1997) e Prates e Barros (1997) estudaram a cultura organizacional à luz das raízes e da formação da cultura brasileira. Motta (1997) analisou organizações brasileiras em função dos estudos de Hofstede (1980), ao passo que Freitas (1997) considerou os traços da cultura nacional para analisar a cultura de organizações brasileiras. Já Prates e Barros (1997) propõem um modelo dentro de uma visão gerencial e empresarial da cultura brasileira.

No Brasil, segundo Motta (1997, p. 33), as relações hierárquicas, relativas ao exercício da autoridade, são desenvolvidas com “valores democráticos não muito fortes no âmbito das organizações”, definindo grande distância de poder entre os atores organizacionais, levando a uma hierarquia rígida. Com isso, a tendência é que modelos de gestão tenham características do autoritarismo originário da herança colonial. Já a distância do poder é “tão grande que parece lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata” (1997, p. 31), suscitando considerável distância entre alta e média gerência. Isso valoriza a posição que as pessoas ocupam na organização, repercutindo no desenvolvimento das práticas, de um lado, com tendência ao paternalismo e, de outro, à submissão.

Freitas (1997, p. 39), ao tratar das organizações, refere-se a traços culturais, remetendo a “características gerais que podemos dizer serem comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros”. Ou ainda, aos “pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro”. De maneira

geral, os traços culturais brasileiros, diz Freitas (1997, p. 44), possibilitam: a centralização do poder; o distanciamento entre os diferentes níveis organizacionais e grupos sociais; o estabelecimento de relações baseadas no pessoal, buscando proximidade pelo afeto; o desenvolvimento da flexibilidade e da adaptabilidade como “meio de navegação social”; o comportamento mais sonhador do que disciplinado dos atores organizacionais, e relações sociais mais sensuais e exóticas.

Para Prates e Barros (1997, p. 67), no caso brasileiro existe, de um lado, “arcabouço normativo” a ser seguido pelas organizações e, de outro, redes de relacionamento “baseadas na lealdade pessoal dentro de uma realidade social que se acionada vai estimular a busca de uma solução para objetivos pessoais”. É importante perceber que essas afirmações surgem do modelo que esses autores construíram com base na interseção de subsistemas caracterizados pela “concentração do poder, personalismo, postura do espectador e evitar conflito”, em que os atores organizacionais se relacionam, flutuando entre o formal, o informal e a lealdade individual. Essa lógica organizacional gera práticas patrimonialistas, de relações baseadas na lealdade.

Os resultados dos estudos acima resumidos mostram que a sociedade brasileira possui uma cultura de concentração de poder marcada pelo significado da autoridade, resultando em estruturas organizacionais baseadas no binômio hierarquia-subordinação. Outra evidência é a diferença existente entre norma e conduta concreta, que leva a práticas pouco definidas pela neutralidade e pelo profissionalismo.

Nos espaços organizacionais, são usuais práticas patrimonialistas, implicando a desigualdade como lógica prevalecente nas organizações brasileiras, havendo frequente confusão entre o público e o privado.

Frente aos modelos utilizados por autores brasileiros, notadamente influenciados pelo modelo de Hofstede, critica-se o fato de não terem sido consideradas diferenças interorganizacionais, tanto aquelas vinculadas às distintas regiões e subculturas existentes, como às relativas à natureza e à missão. Outro ponto a

ser refletido é a fragilidade da dimensão distância de poder, ao ser considerado o grau de escolaridade dos atores organizacionais que desempenham funções mais simples.

As tendências culturais francesas, identificadas em pesquisas realizadas por D'Iribarne, e as tendências brasileiras, sugeridas nos estudos de Motta (1997), Freitas (1997), Prates e Barros (1997) e organizadas pelas categorias do modelo de D'Iribarne, são apresentadas no QUADRO 2.

QUADRO 2 - Tendências culturais francesas e brasileiras pelas categorias de D'Iribarne

Categorias D'Iribarne	França-tendência (D'Iribarne)	Brasil-tendência (autores brasileiros)
Senso de dever	Deveres ditados pela tradição.	Acordos, relações de interesse.
Relações hierárquicas	Pluralidade de relações, nos níveis organizacionais.	Pluralidade e opacidade das relações.
Percepção controle	Aversão ao controle.	
Definição responsabilidades	Interpretação individual.	
Sanções	Não há sanções formais.	Proteção dos interesses.
Qualidade cooperação	Depende das relações pessoais.	
Regulação	Moderação com ajustes informais.	
Problema	Conflitos abertos, violência verbal.	Desengajamento dos atores. Formalismo.

CONCLUSÕES


Ao estudar cultura e especificamente cultura nacional, tem-se a clareza da diversidade conceitual, fato ressaltado por Dupuis (2007), ao dizer que modelos, valores e símbolos são inseparáveis de comportamentos, ações e práticas, formando configurações culturais, ou seja, cultura. Esses conceitos são cada vez mais estudados para explicar modelos de gestão, em especial práticas de gestão. Como diz Dupuis (1996, p. 238) “a gestão não é um conjunto fixo de regras e de práticas”, mas um conjunto dinâmico de práticas locais, do qual a cultura nacional passa a ser o “principal vetor explicativo.”

Nessa linha, ao pensar cultura como um fenômeno em constante movimento, que se manifesta pelas práticas de gestão, o estudo dessas práticas leva a compreender melhor o processo de internacionalização e o modelo de gestão das organizações em seus distintos contextos culturais. Estudos, nesse sentido, que podem embasar pesquisas sobre internacionalização de organizações no Brasil.

Ao longo deste artigo, procurou-se apresentar modelos de análise cultural, buscando identificar, por suas categorias, manifestações culturais nas organizações, associando-as às práticas sócio-organizacionais. Considerando as críticas quanto aos métodos e resultados de estudos sobre cultura, bem como a complexidade desses estudos, ressalta-se a necessidade da realização desse tipo de pesquisa para um melhor entendimento das organizações, evidenciando as lógicas socioculturais, clarificando a questão das relações e das práticas que configuram essas organizações.

Partindo do fato de que, nas alianças ou aquisições de empresas internacionais, as diferenças culturais podem ser causa de sucesso ou de fracasso, mostra-se relevante compreender as práticas dessas organizações como manifestações de suas culturas. Os dois modelos apresentados neste artigo “são muito representativos do campo da gestão intercultural” (DUPUIS, 2008, p.114).

A abordagem de Hofstede proporciona visão de cultura, apoiada em metodologia quantitativa, com resultados mais gerais. Essa abordagem pode enriquecer e complementar outras pesquisas, tanto qualitativas, como quantitativas. D'Iribarne utiliza abordagem mais histórica e apoia-se em técnicas de estudo de caso, possibilitando estudos em profundidade, identificando a lógica cultural de cada país. Isso propicia às empresas internacionalizadas encontrar soluções que não a rejeição ou a adaptação total à cultura local, mas o desenvolvimento de práticas apoiadas nas culturas dos países hospedeiros. Com seu modelo de estudo, D'Iribarne trabalha com número menor de países, abordando-os de forma menos sistemática, o que pode implicar tratamento distinto dispensado às empresas estudadas.

Destarte, este trabalho propõe que se realizem pesquisas em empresas internacionalizadas, visando a identificar suas práticas de gestão. Sugere-se o emprego complementar das duas abordagens – D'Iribarne e Hofstede, bem como recomendações de Dupuis (2008), de considerar, dentro das culturas nacionais, diversidades regionais e locais, e variáveis como sociedades modernas e tradicionais, que podem destacar diferenças fundamentais que se refletem nos modelos de gestão e nas práticas das organizações. 

REFERÊNCIAS

- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BOURDIEU, Pierre. **O senso prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- D'IRIBARNE, P. **La logique d'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales**. Paris: Éditions du Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE, P.; HENRY, A.; CHEVRIER, S.; GLOBOCAR, T. **Cultures et mondialisation**. Gérer par delà les frontières. Paris: Éditions du Seuil, 1998.
- D'IRIBARNE, P. Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 327-337, 2003.
- DUPUIS, J. P. Antropologia, Cultura e Organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHANLAT, J. F. Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. In: CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Análise das Organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.
- CHANLAT, J. F. L'Analyse interculturelle en gestion: décroiser les approches classiques. In: DAVEL, E.; DUPUIS, J. P.; CHANLAT, J. F. **Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées**. Canada: Les Presses de l'Université Laval, 2008.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2003.
- IRRMANN, O. L'analyse interculturelle en gestion: une approche interactionniste. In: DAVEL, E.; DUPUIS, J. P.; CHANLAT, J. F. **Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées**. Canada: Les Presses de l'Université Laval, 2008.
- JARILLO J. C.; MARTNEZ, J. I. Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 11, p. 501-512, 1990.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura nacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SMITH, P. B.; BOND, M. H. **Social Psychology: Across Cultures**. Boston: Allyn & Bacon, 1999.
- TORRES, C. V. **Leadership Style Norms among Americans and Brazilians: Assessing Differences Using Jackson's Return Potential Model**. 1999. Unpublished doctoral dissertation, California School of Professional Psychology, San Diego, CA, 1999.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational Culture through Rites and Ceremonials. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.