



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

PRÁTICAS SOCIAIS, CULTURA E INOVAÇÃO: TRÊS CONCEITOS ASSOCIADOS

SOCIAL PRACTICES, CULTURE AND INNOVATION:
THREE ASSOCIATED CONSTRUCTS

Eda Castro Lucas de Souza
Universidade de Brasília – PPGA/UnB

Professora Doutora
Programa de Pós Graduação em Administração da
PPGA/UnB

Cláudio Vaz Torres
Universidade de Brasília – PPGA/UnB

Professor Doutor
Programa de Pós Graduação em Administração da
PPGA/UnB

Cristina Castro Lucas
Universidade de Brasília – PPGA/UnB

Doutoranda
Programa de Pós Graduação em Administração da
PPGA/UnB

Data de submissão: 10/05/2010 . **Data de aprovação:**

08 jun. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.

. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos
Carvalho de Mesquita.

RESUMO

Este artigo propõe uma articulação teórica dos conceitos Práticas Sociais, Cultura e Inovação, objetivando interpretar interações realizadas em organizações. Práticas sociais representam manifestações culturais da organização e cultura é entendida como vetor explicativo dessas práticas. Considera-se Inovação como fenômeno dinâmico, não linear, fundamental para a construção de novos comportamentos, produtos e serviços organizacionais. A base teórica apoia-se em autores como: Bourdieu, DaMatta, D'Iribarne, Dupuis, Faoro, Geertz, Giddens, Guerreiro Ramos, Holanda, Motta e Weber. O modelo de D'Iribarne, com suas categorias de análise - senso de dever; relações hierárquicas; percepção de controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação e regulação - foi utilizado nessa

articulação conceitual. Transpondo-se a discussão para o caso do Brasil, foi possível concluir que práticas organizacionais brasileiras são manifestações enraizadas às características culturais do país. Essas práticas podem ser tradicionais ou inovadoras em função das características regionais que definem as distintas subculturas nacionais.

PALAVRAS-CHAVE

Práticas sociais. Cultura. Inovação. Cultura nacional. Manifestações culturais.

ABSTRACT

This article proposes a theoretical articulation of Social Practices, Culture and Innovation concepts, aiming to interpret interactions undertaken in organizations. Social practices represent organizational culture artifacts and culture is understood as an explanatory drive of those practices. Innovation is considered as a dynamic phenomenon, non-linear, central to building new organizational behaviors, products and services. The theoretical approach is supported by authors such as Bordieu, DaMatta, D'Iribarne, Dupuis, Faoro, Geertz, Gideens, Guerreiro Ramos, Holanda, Motta and Weber. The D'Iribarne model with its categories of analysis – sense of duty, hierarchical relationships, control perception, definition of responsibilities, sanctions, quality of cooperation and regulation – was used on the conceptual articulation: Taking the discussion to the Brazil's case it was possible to conclude that Brazilian organizational practices are manifestations embedded in that country cultural characteristics. These practices can be traditional or innovative in terms of regional characteristics that encompass the different national subcultures.

KEYWORDS

Social practices. Culture. Innovation. National culture. Cultural manifestations.

INTRODUÇÃO

Este artigo propõe uma articulação teórica dos conceitos Práticas Sociais, Cultura e Inovação com o objetivo de interpretar as interações, o agir e o reagir às comunicações orais ou escritas, o negociar e a transmissão de informações, realizadas por meio de práticas organizacionais, vistas como manifestações culturais. O pressuposto é que práticas organizacionais levam a práticas de gestão melhoradas, além de possibilitarem o desenvolvimento de novas competências, o fortalecimento de redes sociais e, por consequência, de constituírem-se em fatores de inovação (IRRMANN, 2006).

Nessa linha, as práticas sociais, ditas, também, organizacionais, são resultantes: das ações dos indivíduos (intenções, valores, atitudes, crenças); da estrutura; das relações internas e externas à organização, e dos contextos de interações organizacionais. Entendem-se práticas como atividades reais da organização, desde as cotidianas até as mais inovadoras, as quais, por sua vez, representam as manifestações culturais da organização.

Ao falar de práticas inovadoras é fundamental lembrar Schumpeter (1976, p. 83), que define organização em função de comportamentos padronizados, manifestados por práticas organizacionais, que embora regulares, apresentam um movimento de busca de ajuste deliberado para gerar ganho econômico de forma inovadora. O processo de inovação, para esse autor, envolve combinação de fatores, ações e práticas, que resultam em novos processos e produtos.

As organizações podem ou não desenvolver práticas inovadoras, o que

será determinante para seu crescimento, ou sua involução, dependendo de como conseguem adaptar essas práticas às condições alteradas do mercado *versus* as mudanças políticas para a apropriação de novos caminhos. Por meio de práticas sociais inovadoras, as organizações não só se adaptam, como propiciam processos e resultados inovadores. Essa dinâmica permite identificar, nos contextos organizacionais, manifestações culturais que podem ser tradicionais ou inovadoras.

Cabe aqui alertar que as práticas organizacionais, as quais resultam das ações coletivas dos atores sociais, não são baseadas, unicamente, no modelo da ação individual, sendo essas práticas resultantes de toda uma lógica de comportamentos das organizações, com suas histórias, culturas e situações institucionais (BOURDIEU, 2009). Contextos diferentes podem representar momentos históricos diferenciados, interferindo na forma de agir dos atores sociais. Esses atores agem nas organizações e tentam compreendê-las por intermédio de modelos, de padrões recorrentes, de informações relevantes, de procedimentos de análise e escolhas, entre várias alternativas disponíveis, de ações a serem seguidas (SIMON, 1959), que são estruturadas pelas práticas sociais em constante reformulação.

Essas ações constituem um processo coletivo que é desenvolvido de acordo com as diversas situações, formando e testando novas hipóteses, em ambientes organizacionais não estáticos. Nessa perspectiva, as práticas sociais em uma cultura são as manifestações de um grupo social, traduzidas em padrões de comportamento. Earl (1994) pensa

esses padrões como representações de níveis de aspiração, objetivos e escolha de caminhos satisfatórios para se “obter lucros ou utilidade” nas organizações.

A regularidade e a previsibilidade no desenvolver dessas práticas surgem em situações caracterizadas pela imprevisibilidade de fatos e atos. Os fatos são resultantes e condicionantes da ação dos atores sociais, em permanente movimento, e os atos são ações sociais tidas como racionais quando determinadas pelos fins e valores, e afetiva e tradicional, quando determinadas por estados emotivos, sentimentais e por costumes (GUERREIRO RAMOS, 1966, p. 51).

Seguindo essa lógica e tomando como unidade de análise tanto o indivíduo, quanto a organização, pode-se dizer que o contexto organizacional, caracterizado por imprevistos e incertezas, demanda comportamentos padronizados, os quais, por sua vez, sustentam uma forma inovadora de apreender incertezas, gerando regularidades no comportamento dos atores organizacionais, que Winter (1971) admite como parte do comportamento da firma.

Assim, neste trabalho, partindo-se do pressuposto de que combinações de práticas podem resultar em novos processos e produtos, definidos aqui como manifestações culturais das organizações, são apresentados, a seguir, os conceitos de práticas sociais, cultura, cultura nacional e inovação, bem como o modelo de estudo de D'Iribarne, que se propõe a identificar a lógica cultural de organizações em função de suas práticas, das culturas nacional e organizacional.

Para a elaboração deste texto, foi realizado levantamento bibliográfico, principalmente as obras de autores como:

Bourdieu e Giddens, para a construção do pensamento sobre práticas sociais, aqui considerado o conceito central; Weber e Guerreiro Ramos, entre outros, para a articulação de práticas sociais com práticas administrativas; Geertz, D'Iribarne e Dupuis foram considerados autores nucleares para a compreensão dos conceitos de cultura e manifestações culturais; e Holanda, Faoro, DaMatta, e Motta embasaram o conceito de cultura nacional, especificamente a brasileira. Foi realizada busca nas bases de dados Scielo e Portal de Periódicos CAPES, bem como nos periódicos nacionais RAC, RAE, RAUSP e READ, sendo considerados, no período de 2005 até 2010, doze artigos que, explicitamente, tratam de práticas sociais.

PRÁTICAS SOCIAIS

As práticas sociais são vistas como construções dos atores sociais em seus contextos de interação, podendo esse contexto ser ou não uma organização. Os termos organização e práticas sociais estão interligados, sendo práticas entendidas como ações nas organizações, mesmo antes de serem princípios administrativos. Ao estudar práticas, Dupuis (1996, p. 238) refere-se à “essência da tese de Bourdieu”, na qual este “recusa reduzir as ações dos indivíduos a atos puramente racionais ou a atos puramente mecânicos”, aceitando, com isso, a ideia de “ações voluntárias dos indivíduos e das pressões objetivas que limitam essas ações”. Esse pensamento de Bourdieu tem como uma de suas bases o conceito de *habitus*, considerado por esse autor fundamental para o “funcionamento sistemático do corpo socializado” (BOURDIEU, 1989, p. 64).

Habitus, em Bourdieu (1989, p. 64), pode ser entendido como capacidades treinadas e propensões estruturadas para pensar, sentir e agir de modos determinados, ou, ainda, a forma como a sociedade torna-se representada nos indivíduos de maneira durável, conduzindo suas ações e respostas às pressões e demandas do meio social. Ressalta esse autor as características “criativas, ativas e inventivas” do *habitus*, indicando “a disposição incorporada, quase postural” de um agente em ação, focando com isso o “lado ativo do conhecimento prático”. Diz ainda Bourdieu (1989, p. 64) que *habitus* pode ser entendido como conjunto sistematizado de princípios substituíveis, geradores e organizadores de práticas e de representações, a partir das quais podem ser geradas soluções “que não se deduzem diretamente das condições de produção”.

Com esse pensamento, a partir da influência dos *habitus*, diferentes estratégias são produzidas, levando os atores sociais ao exercício de práticas sociais em distintos contextos. Para Dupuis (1996, p. 239), esses contextos são preexistentes aos próprios indivíduos e, assim, “orientam o sentido de suas ações”, predispondo-os a pensar, sentir e agir de modos determinados “em todos os níveis de interação”. E as práticas “concernem aos atores, pois toda a questão está na prática destes”. Como referido acima, os atores agem nos seus contextos modificando-os por suas práticas incessantes.

Na visão de Bourdieu (1989, p. 261), prática é:

o produto de uma relação dialética entre a situação e o *habitus*, entendido como um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funcionam em cada momento como uma matriz de percepções, apreciações e ações e torna possível cumprir tarefas infinitamente diferenciadas graças à transferência analógica de “esquemas” adquiridos numa prática anterior.

Ao referir-se a práticas, Accardo (1991, p. 133), afirma serem essas distribuídas em “graus diversos entre dois polos opostos”. Em um, as práticas parecem agir de maneira totalmente livre, por serem comandadas por uma lógica “que nos escapa que é a do *habitus*”, sendo evidentes, sem necessidade de serem explicadas. Em outro polo, estão “as práticas conscientes e expressamente regradas, codificadas por regras gramaticais, técnicas, morais, jurídicas, etc.”, ou seja, aquelas que “somente a razão e a regra podem impor”.

As organizações possibilitam a existência de práticas sociais, as quais, por sua vez, na conduta cotidiana das pessoas, moldam e transformam os contextos sociais. Para Giddens (1991, p.45) “em todas as culturas, as práticas sociais são rotineiramente alteradas à luz de descobertas sucessivas que passam a informá-las”.

De acordo com Giddens (1984, p.67), práticas sociais podem ser “procedimentos, métodos ou técnicas hábeis executados apropriadamente pelos agentes sociais”, sendo dinâmicas no tempo e no espaço e consideradas “herança de tradições, normas, regras e

rotinas geradas e repetidas nas atividades diárias, que alcançam, assim, o caráter de algo legítimo”, isso é, aquilo que é de fato realizado.

A noção de prática como comportamento rotinizado é reforçada por Reckwitz (2002, p. 245), ao defini-la como “um tipo de comportamento rotinizado o qual consiste em diversos elementos, interconectados uns aos outros”. Esse autor relaciona práticas sociais e conhecimento mútuo dessas práticas como uma “maneira rotinizada, na qual corpos se movem, objetos são manuseados, assuntos são tratados, coisas são descritas e o mundo é entendido”.

Oliveira e Segatto (2009, p.7), em outras palavras, explicam essa relação de práticas sociais e conhecimento mútuo dessas práticas, como:

uma série de regras e normas de conduta utilizadas na reprodução da regularidade da práxis social, pressupondo então um conjunto de propriedades estruturais que, por serem características estruturadas de sistemas sociais, estendem-se ao longo do tempo e do espaço dada sua natureza institucionalizada.

Observa-se, entre os autores aqui apresentados, que existe uma concordância ao definirem práticas sociais, principalmente no que se refere à regularidade que lhes é peculiar. Isso é reforçado por Cohen (1999), que considera práticas sociais como atividades humanas recorrentes, construídas por significados institucionalmente compartilhados. Giddens (1991) ressaltou a reprodução de regularidades dessas práticas, que chama de formas persistentemente repetidas, mas admitiu as oportunidades de inovação. Nessa linha, a possibilidade das

práticas sociais mudarem ou inovarem-se está vinculada à condição de serem transferidas, construídas e reconstruídas por atores sociais de distintos contextos ou subculturas, por meio de inter-relações de significações, o que para Dupuis (1996) são intenções, motivos, atitudes, valores e crenças dos atores.

É importante notar que qualquer mudança ou manutenção de práticas sociais é sensível à cultura. Isso é reforçado quando Torres (2009) refere-se à necessidade de pessoas que fazem negócios compreenderem a cultura dos contextos onde atuam, no sentido de entender suas práticas organizacionais. A título de exemplo, cita-se Rodrigues (2007), que diz que modelos organizacionais ou de predição/controlado de comportamento estadunidenses e/ou europeus não podem ser aplicados diretamente no contexto brasileiro sem levar em consideração as diferenças culturais.

De um modo geral, segundo Bourdieu (2009, p.135), é possível definir práticas sociais como “aptidões sociais, variáveis no tempo e no espaço, transferíveis, não estáticas, no interior e entre indivíduos da mesma classe e que fundamentam os distintos estilos de vida”. Práticas sociais, diz esse autor, caracterizam-se como 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”.

A resultante das relações entre práticas sociais e instituições é explicada por Cohen (1999, p. 429) como as propriedades estruturais que são criadas

pela reprodução das práticas, que, ao mesmo tempo, possibilitam essa reprodução. Essa resultante – meio e resultado da reprodução das práticas –, segundo Dupuis (1996, p. 243), é o contexto de interação social, no qual são “exercidas pressões”, “permitidas as ações”, determinadas e desenvolvidas as práticas dos atores de uma sociedade, ou mesmo de uma organização.

A dimensão espacial para o entendimento das práticas é uma preocupação de Giddens (1984, p. 119), quando se refere à contextualidade como “elemento integral dos encontros sociais”, e enfatiza que os atores sociais “podem construir o contexto significativo e o conteúdo da conduta social de um modo institucionalizado”.

Contextos de interação social, ou mesmo organizações, na visão de Dupuis (1996, p. 244), são lócus nos quais se desenvolvem práticas sociais, que “com o tempo acabam por configurar a cultura”. Esse autor afirma conterem essas “práticas contextualizadas” uma cultura na medida em que tenham sentido para os atores dos contextos em que as mesmas se desenvolvem. A partir daí é possível afirmar que o conceito de cultura permeia contextos de interação social (organizações), práticas dos atores e significações das ações (DUPUIS, 1996, p. 244). As organizações e suas práticas, então, são constituídas de interações e a cultura presente na organização é o sistema estruturante dessas inter-relações.

Nessa perspectiva, cabe aqui recorrer à visão que Selznick (1971, p.17) tem de organizações, ao considerá-las “imbuídas de valor quando simbolizam

as aspirações da comunidade”, vindo a instituir-se quando constituídas de dimensões técnica e social; concebidas como grupos e práticas; vistas como produtos de interação e adaptação, e tidas como “receptáculo do idealismo de um grupo”. Nessa linha, Lapassade e Lourau (1972, p.141) afirmam que as instituições manifestam-se por meio de comportamentos e modos de pensamento coletivos, constituídos pela “herança de padrões culturais”.

Os pensamentos, como afirmam Denzau e North (1994), são padrões compartilhados de modelos mentais de grupos de pessoas, que lhes proporcionam percepções do ambiente e de como esse ambiente deve se estruturar, levando a concluir que pessoas com bagagens culturais e experiências comuns compartilham modelos mentais, por meio dos quais interpretam seus contextos de interação social.

A partir de relações de modelos mentais e de comportamentos dos atores sociais com o contexto em que está inserida a organização, são pensadas as práticas sociais, constituídas de ações e atividades. Essas práticas, por ocorrerem de acordo com padrões de regularidade e relações recíprocas entre os atores organizacionais, e por serem peculiares à organização, são denominadas de administrativas.

O entendimento de práticas organizacionais como práticas administrativas, de acordo com Guerreiro Ramos (1966, p. 65), é a “modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da

responsabilidade". A prática, assim vista, é social por não ser orientada isoladamente e por estar permanentemente relacionada com outras variáveis, sendo delimitada "ao âmbito da organização e do espaço existencial humano que lhe corresponde". Práticas que, mesmo sendo condicionadas a eficiência e a produtividade, são avaliadas em função de fatores éticos (GUERREIRO RAMOS, 1966, p. 94) e, portanto, em relação a intenções, motivos, atitudes, valores e crenças dos atores.

As práticas organizacionais podem ser consideradas quanto às perspectivas econômica, política, social e administrativa, a partir de estruturas que requerem, na visão de Guerreiro Ramos (1966, p.95), as seguintes referências:

racionalidade substancial, racionalidade funcional, irracionalidade substancial, irracionalidade funcional, autorracionalização, ética da responsabilidade, ética do valor absoluto ou da convicção, dualidade de espaços existenciais.

De um modo geral, as práticas organizacionais se dão sob a coordenação de ações humanas, em contextos socioculturais (organizações), sob a influência da dinâmica e da lógica da organização, e de pressões externas, advindas do contexto global. Essas práticas podem incluir desde conjuntos de tarefas individuais, realizadas diariamente, até conjuntos de tarefas coletivas, mais complexas e demoradas. As práticas sociais são costumes e hábitos imemoriais, frequentemente essencializados ou naturalizados, que guiam a imaginação bem como as ideias daquilo que uma população afirma que deve ser (DAMATTA, 1997). Segundo Tamayo (1994), os

valores compartilhados estão imbricados nas práticas organizacionais e afetam o comportamento de seus membros. Tamayo e Gondim (1996) reiteram ainda que os valores organizacionais emergem da interação que os trabalhadores têm acerca de quais são os valores vigentes em determinada organização.

Para Dupuis (2007, p. 207), as representações das organizações necessitam levar em consideração "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 tem nela uma de suas molas propulsoras".

Segundo Dupuis (2007, p. 202), "a economia, a administração, as práticas e representações de empresários e gestores" são práticas que incorporam o modo habitual de pensar e de agir, que necessitam ser apreendidas e aceitas, sendo compartilhadas pelos atores sociais das organizações. Esse fenômeno pode ser denominado cultura da organização. Nessa linha, constituindo-se práticas em manifestações da cultura da organização, será discutido a seguir o conceito de cultura.

CULTURA

O termo cultura presta-se a várias interpretações. Alguns pesquisadores veem cultura mais como conjunto de elementos morais e simbólicos, enquanto outros adicionam práticas e produções materiais, por considerarem que cultura não pode ser somente reduzida a representações morais dos indivíduos que a constroem. Modelos, valores, símbolos são inseparáveis de comportamentos, ações e práticas, formando, juntas,

configurações culturais, isso é, cultura (DUPUIS, 2008). Segundo Trice e Beyer (1984), a cultura tem dois componentes básicos: substância e forma. A substância é a rede de significados contidos em ideologias, normas e valores. A forma é constituída pelas práticas em que estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo. Essas práticas são manifestações concretas da cultura. Assim, existem quatro categorias principais de formas culturais: símbolos, linguagem, narrativa e práticas (TRICE; BEYER, 1984). As formas culturais dão tangibilidade às ideologias organizacionais, e servem como um mecanismo de percepção pelo qual a cultura é transmitida e reforçada. Pelo estudo das formas pode-se identificar a especificidade de cada cultura.

Neste texto, cultura é considerada, segundo Dupuis (2008, p. 202), como “constituída pela interação de elementos estruturais” como economia, administração, práticas e representações sociais que constituem as “manifestações da cultura” de um grupo social.

Esse entendimento de cultura adapta-se ao que Geertz (2009, p. 37) denomina de forma interpretativa do fenômeno, que se concentra no “significado que instituições, ações, imagens, elocuições, eventos, costumes [...] têm para seus proprietários”. A cultura é, portanto, constituída por elementos que muitas vezes são contrastantes.

Geertz (1989, p. 26), acreditando, como Weber, que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”, assume cultura como “sendo essas teias e a sua análise, portanto, como uma ciência interpretativa, à procura do significado”. Vista como um sistema

entrelaçado de significados, a cultura, diz Geertz (1989, p. 8), “é um contexto, dentro do qual os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições e os processos podem ser descritos de forma inteligível”. Continuando, esse autor ressalta que “é através do fluxo do comportamento, ou mais precisamente da ação social, que as formas culturais encontram articulação”. Entretanto, ainda citando Geertz (1989, p. 8), “qualquer que seja o nível em que se atua e por mais intrincado que o seja, o princípio orientador é o mesmo: as sociedades, como as vidas, contêm suas próprias interpretações, é preciso apenas descobrir o acesso a elas”.

Nessa linha, cultura pode ser pensada como a maneira com que as pessoas e os grupos sociais se relacionam e agem, o que é ressaltado por D'Iribarne (1983), ao afirmar ser cultura um recurso, ou ainda, um ponto de apoio para o estabelecimento de relação e cooperação entre atores sociais. Nessa perspectiva, para melhor entender essas relações, torna-se importante identificar, justamente, o conjunto de valores, estilos, formas de pensar, que se estende a uma diversidade de grupos sociais vistos e compreendidos como integrantes de uma mesma cultura ou subculturas. Isso que é explicado no sentido antropológico, ao não se falar em cultura no singular, mas em culturas, no plural, pois as leis, os valores, as crenças, as práticas e as instituições variam de uma formação social para outra (CHAUI, 1994).

Generalizando, a noção de cultura pode ser entendida na perspectiva de memória coletiva. No entanto, como a memória coletiva, diz Ortiz (2006), só existe enquanto vigência, enquanto

prática que se manifesta no dia-a-dia das pessoas, essa concepção agrega, ao entendimento de cultura, movimento, a transformação e a forma dinâmica da atuação dos atores sociais no mundo da práxis.

Ao pensar cultura como elemento de transformação socioeconômica e sua influência no funcionamento das organizações, deve-se considerar os eixos globais e locais estruturantes dos diferentes contextos organizacionais. Deve-se levar em consideração, ainda, o caso específico do Brasil, país multicultural, com uma sociedade diferente e única, a qual, como diz DaMatta (1997, p. 74) está, como outros sistemas, igualmente “submetida a certos fatores sociais políticos, econômicos comuns”. Com a finalidade de entender as especificidades culturais dessa sociedade, apresenta-se, a seguir, uma reflexão sobre cultura brasileira, para identificar como a manifestação dessa cultura se dá no contexto e nas práticas sociais de suas organizações.

CULTURA NACIONAL

O conceito de cultura nacional vem sendo discutido por muitos autores (ASHMOS; MCDANIEL, 1996; CAMPBELL; BOMMER; YEO, 1993; HOFSTEDE, 1980; SMITH; BOND, 1999; TORRES, 1999; TRIANDIS, 1994), que frequentemente a definem de forma semelhante e com pequenas variações, as quais, na maioria das vezes aparecem de maneira complementar. Cultura nacional traz em sua concepção valores, símbolos, crenças, bem como ações e práticas compartilhadas por um determinado grupo social. Em cada grupo social, diz D'Iribarne (2003, p. 328), existem formas

de continuidade e de mudanças, sendo possível, com isso, uma maneira de conceituar cultura que respeite a forma daquilo que muda de combinar com o que permanece e o “que é diverso com o que é compartilhado”.

Na visão de Dupuis (2007), de um modo geral, a cultura chamada nacional é o principal vetor explicativo das práticas organizacionais vistas como manifestações culturais das organizações, não sendo a organização um conjunto fixo e universal de regras e de práticas, mas, sim, “um mosaico de práticas locais e nacionais”.

No caso da cultura brasileira, esse vetor teve como base um grupo social misto e complexo, formado na convergência de modelos: da cultura dos portugueses, dos nativos e posteriormente dos africanos, como escravos. Assim, falar de cultura brasileira é falar de reprodução, de continuidades e de rupturas desses modelos, levando em conta a idiossincrasia dessa cultura e de suas subculturas e suas diferenças. Para tal, inicialmente, adota-se a conceituação proposta por Heller (1987, p.184) de que experiências compartilhadas constituem:

a base da visão compartilhada do entendimento do mundo; através da interação entre os membros do grupo, são construídas visões baseadas no senso de experiência. Essas formas de senso de experiência, crenças, concepções, expectativas sobre o mundo e como ele é, definem o que nós achamos ser cultura. Embora cultura não seja somente um conjunto de valores e crenças que constituem a visão normal de mundo, ela também inclui formas específicas de comportamento.

Implícito na definição de Heller (1987) está o fato de que a cultura nacional e a cultura étnica não são sinônimas, embora sejam usadas de maneira inter-relacionada no presente artigo. Culturas nacionais e étnicas são diferenciadas por: (1) grau de regulação dos comportamentos, atitudes e valores; (2) domínio dos regulamentos; (3) consistência e clareza de regulamentos; e (4) tolerância a outras culturas. Nota-se que a cultura não se restringe a crenças e valores (FERDMAN, 1992), às visões que constituem o senso de experiência e determinam o que é esperado e o que é considerado aceitável de outras pessoas, incluindo os membros da organização.

Para colocar em destaque a cultura brasileira, seus valores, modos de conceber e fazer as coisas, ou, ainda, o modelo de ação que se manifesta pelas práticas reais, é fundamental que se faça referência à dinâmica da convergência de culturas, principalmente aquela própria da colonização ibérica, massa de moldagem da cultura brasileira. Essa colonização trouxe no seu bojo valores como o personalismo, o aventureirismo, e uma lógica patrimonialista da sociedade, fundamentada no clã patriarcal, com a dominação, de um lado, e a subordinação ou submissão, de outro (HOLANDA, 1995; FAORO, 1979; FREYRE, 1981; MOTTA *et al.*, 1997), veio engendrar a personalidade do colonizado.

Assim, citando Holanda (1995), pode-se dizer que de Portugal “nos veio a forma atual de nossa cultura, o resto foi matéria que se sujeitou bem ou mal a essa forma”. O que é reforçado por Ortiz (2006) que, ao interpretar pensadores da cultura brasileira, caracteriza o Brasil como um somatório de ideias e produtos culturais

vindos do exterior, constituindo-se em um espaço propício à absorção das ideias estrangeiras.

Isso possibilita a discussão de alguns pontos, como a formação da cultura brasileira ter se realizado dentro de um processo de dominação política que incluía uma capacidade de reprodução e articulação de normas e de relações sociais das elites, não representativas da sociedade. Essa questão deixou marcas profundas na formação mista e complexa dessa sociedade, possibilitando o desenvolvimento de uma lógica de dependência do Estado, na qual a própria sociedade exige um tratamento paternalista. Isso, de certo modo, dificulta às organizações adotarem práticas de inovação.

Nessa lógica, o Brasil aprendeu a viver com demonstrações de poder e força entre grupos da arena social, política e administrativa, aumentando, assim, o poder e a prepotência desse Estado (DAMATTA, 1997). Isso explicita a formação de uma cultura organizacional profundamente hierarquizada, baseada em pactos políticos e articulações de fidelidade e interesses, que se arrasta até hoje com características conservadoras. Para Cândido (1972, p. 291), o Brasil pode ser representado pela imagem de uma grande família, com poucas regras formais, mas com o poder desempenhado pela autoridade paterna. No contexto brasileiro existe pouco espaço para participação e a hierarquia social é aceita. Vale lembrar que poder centralizado e hierarquia podem ser fatores que bloqueiam a inovação.

Essa sociedade brasileira, mosaico de raças, o que lhe garante uma diversidade de hábitos, valores e crenças, tanto

autóctones como importados, possui, hoje, por um lado, práticas sociais, culturais e técnicas avançadas e, por outro, tradicionais e, até mesmo, arcaicas, advindas dos costumes da época colonial, as quais interferem nas manifestações culturais das organizações. Entender a cultura das organizações brasileiras por meio de suas práticas significa não só interpretar os significados das características advindas do modelo de formação colonial, como, também, o das continuidades e rupturas desse modelo e as influências simultâneas e sucessivas da apropriação de outros modelos com que aquele se entremeou.

A busca desse entendimento leva a questões como: que manifestações culturais permeiam as organizações brasileiras? Que manifestações seriam consideradas inovadoras, estando a concepção de inovação e a capacidade de inovar vinculadas às práticas dessa organização? Para esclarecer questionamentos como esses e refletir sobre o conceito de práticas sociais, consideradas manifestações culturais inovadoras que proporcionem práticas de gestão vistas como fator de inovação, será tratado a seguir o conceito de inovação.

INOVAÇÃO

São muitas as maneiras de conceituar inovação. Para Schumpeter (1983, p.112), inovação pode ser entendida como o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista, do qual decorrem “novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados, novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria”. Esse fenômeno, dinâmico e constante, não linear, fator

sociológico fundamental na reprodução de novos padrões, é influenciado por vários outros fatores.

A inovação provoca mudanças e transformações e se dá desde a interação entre os atores sociais até os processos próprios da estrutura organizacional e dos ambientes econômico, político e social. O meio ambiente sociocultural no qual opera a organização, ou seja, o lócus das transformações sociais, culturais e institucionais, na visão schumpeteriana, é um dos componentes importantes da inovação.

Inovação, diz Schumpeter (1983), significa fazer novas combinações, ou seja, realizar coisas de forma diferente, o que engloba: 1) criar um novo bem ainda não familiar aos consumidores, ou então uma nova qualidade de certo bem; 2) introduzir um novo método de produção, praticamente desconhecido dentro de certo ramo produtivo, que não necessita derivar de uma descoberta científica; 3) abrir um novo mercado a que o produto de determinada indústria nunca tivera acesso antes, independente de este mercado ter ou não existido anteriormente; 4) descobrir uma nova fonte de matéria-prima ou de produtos semiacabados, também, independente de esta fonte ter existido ou não anteriormente, e 5) reorganizar uma indústria qualquer, como a criação ou a ruptura de uma posição de monopólio.

Para inovar não basta, pois, que a organização desenvolva comportamento diferente, mas que busque novidades que agreguem valor no sentido de possibilitar alavancagem para futuros processos inovadores. Segundo Schumpeter (1976), a inovação produz uma contínua mutação industrial que revoluciona constantemente

a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente a velha, criando incessantemente uma nova. Esse processo Schumpeter (1976) denomina de Destruição Criativa, no qual há uma busca contínua pela criação de algo novo que destrói velhas regras, estabelecendo novas, o que esse autor considera como fato essencial acerca do capitalismo.

A inovação, diz Alter (2005, p. 155), ao referir-se à ideia de destruição criadora de Schumpeter, repousa sobre o desenvolvimento simultâneo de forças de destruição e de criação, formando um movimento permanente, uma mudança constante que mobiliza um conjunto de atores. O encontro entre organização e inovação, continua Alter (2005, p.155), corresponde à relação entre as práticas sociais estabelecidas e as forças de transformação, gerando um movimento de relações complexas em tensão permanente.

Existem contextos em que a tendência à inovação é maior do que em outros, o que possibilita inferir que os valores, as normas, as regras sociais precisam ser levados em consideração para que se pense esse fenômeno, o qual depende, fundamentalmente, de um processo de aceitação cultural. Dessa forma, é necessário visualizar inovação como resultado de um somatório de variáveis (internas e externas ao grupo organizacional), responsável pelos novos rumos do desenvolvimento de uma empresa, e pelo suprimento das necessidades expostas em cada contexto específico. Para Freeman e Soete (1992, p.19), as inovações “possibilitam modificar toda a qualidade de vida para melhor ou para pior. E podem envolver não apenas maiores quantidades dos mesmos bens,

como padrões de bens e serviços que nunca existiram previamente, exceto em nossa imaginação”.

Assim, a inovação representa uma criação, um movimento que, segundo Alter (2005) mobiliza um conjunto de atores, possibilitando a transformação de relações sociais em novas práticas. No desenrolar dessas relações são gerados os significados, ou seja, as intenções, os motivos, as atitudes dos atores, dando origem às práticas organizacionais. Essas práticas, que Dupuis (2007) caracteriza como contextualizadas, contêm uma cultura na medida em que têm sentido para os atores. Nessa perspectiva, as práticas inovadoras indicam manifestações culturais inovadoras, possibilitando que a organização se inove a partir das ações de seus atores sociais.

Para discutir práticas sociais como manifestações culturais e seu significado nos contextos organizacionais, este texto apresenta a seguir o modelo de D'Iribarne que, com suas categorias de análise, identifica a lógica cultural das organizações em função de suas práticas de gestão. Esse modelo permite a articulação dos temas até aqui tratados, ou seja, práticas sociais, cultura e inovação.

MODELO DA LÓGICA CULTURAL DE ORGANIZAÇÕES DE D'IRIBARNE

A partir de técnicas de pesquisa etnográfica e interpretação histórica de culturas nacionais, D'Iribarne desenvolveu, em pesquisas ao longo dos últimos anos, em mais de 20 países, uma abordagem baseada em estudos de caso de empresas desses diferentes países, identificando a relação entre cultura

nacional e cultura organizacional. Em seus estudos, identificou e descreveu dinâmicas das organizações e suas práticas concretas de gestão, bem como a relação da cultura nacional com a gestão dessas organizações.

D'Iribarne (1983, p.131), por meio de seu modelo de estudo, analisa empresas e seus modos de gestão, dando ênfase a como os atores "definem precisa e explicitamente as responsabilidades de cada um; formulam claramente seus objetivos; deixam livres as escolhas dos meios; avaliam com atenção seus resultados, recompensas e sanções, considerando sucessos e fracassos".

Essas análises são realizadas a partir de observação e entrevistas com os atores das organizações em estudo, procurando entender o funcionamento de cada empresa. D'Iribarne realiza pesquisa comparativa entre empresas filiais em diferentes países, controlando, assim, variáveis como: tipo de produção, modelo de gestão, formação exigida dos funcionários, entre outras, deixando livre a variável cultura nacional. Apesar dos modelos de gestão definidos oficialmente em contextos culturais diferentes serem comuns, os estudos de D'Iribarne (2003) constataram diferenças importantes nas práticas em exercício nas organizações. Isso permitiu que o autor afirmasse que "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 busca a lógica cultural de organizações em função da cultura nacional, e identifica relações entre cultura nacional, cultura organizacional e

gestão das organizações. As categorias de análise desse autor são: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação; regulação; problemas (vistos como consequência do tipo de modelo de gestão da organização).

Ressalta-se, aqui, que para identificar manifestações culturais de organizações a partir de práticas cotidianas da organização, os estudos de D'Iribarne e de Dupuis mostram ser importante combinar história e lógicas da cultura nacional. Com esse pensamento, serão apresentadas, a seguir, reflexões sobre manifestações culturais de organizações brasileiras. O pressuposto é que práticas organizacionais diferenciadas possam levar a práticas de gestão que sejam fatores de inovação.

REFLEXÕES SOBRE MANIFESTAÇÕES CULTURAIS

A partir das reflexões acima realizadas, pode-se dizer que as práticas sociais são manifestações culturais por refletirem não só a capacidade de os atores organizacionais reproduzirem os significados dos modelos sociais, como a capacidade desses atores agirem e modificarem esses próprios modelos e seus contextos. No texto, foi ressaltado o papel constitutivo da cultura na formação e desenvolvimento das práticas organizacionais. Isso possibilitou inferir que a cultura dos atores organizacionais influencia suas visões do que é uma gestão efetiva e de como devem ser desempenhadas as práticas da organização.

Nos países, de um modo geral, e no Brasil, especificamente, encontram-se organizações que se destacam

pela efetividade de suas gestões, ao desenvolverem práticas modernas de gestão enraizadas às suas características culturais, muitas vezes tradicionais e arcaicas. As práticas, como foram vistas acima, podem ser introduzidas com resultados efetivos para a organização, quando adaptadas à cultura organizacional, sendo fundamental considerar e respeitar relações estabelecidas interna e externamente à organização.

No Brasil, as relações hierárquicas, principalmente as relativas ao exercício da autoridade, têm características culturais que, segundo Motta e Caldas (1997, p. 33), geralmente, são desenvolvidas com “valores democráticos não muito fortes no âmbito das organizações”, o que define grande distância de poder entre os atores organizacionais, levando a uma hierarquia rígida. Com isso, a tendência é de que modelos de gestão brasileiros tenham características próprias do autoritarismo originário da herança colonial.

Nesses modelos, as relações hierárquicas, como o exercício da autoridade, podem não ser claras, possibilitando dúvidas quanto aos critérios estabelecidos, vindo a influenciar no desenvolvimento das práticas cotidianas de gestão que, com isso, permanecem tradicionais. No entanto, é possível utilizar processos modernos, que definam detalhadamente as práticas, deixando pouca margem para interpretações tendenciosas. A implantação de políticas de capacitação; a definição clara de normas; a consideração pelas chefias no que diz respeito às opiniões dos subordinados; a disponibilização de informação fazem parte de práticas que podem representar manifestações culturais inovadoras em contextos sociais brasileiros.

Culturalmente, no Brasil, encontra-se, ainda, uma considerável distância entre alta e média gerência, o que valoriza a posição que as pessoas ocupam na organização. Isso pode reforçar o sentimento de pertencimento dos atores à organização, repercutindo na forma de desenvolvimento de suas práticas, e levando, de um lado, à tendência ao paternalismo e, de outro, à submissão e à falta de comprometimento organizacional, o que se reflete, diretamente, nas práticas da organização.

Brasileiros tendem a considerar que líderes devem ocupar uma alta posição de poder na hierarquia da sociedade. Com esse pensamento, o interesse da gerência em incentivar a participação dos funcionários na tomada de decisão, muitas vezes, é percebido como um compartilhamento do poder por incompetência do líder, o que não o legitima como tal (NOGUEIRA; TORRES; GUIMARÃES, 2002; TORRES, 2009). Isso vem a interferir nas relações estabelecidas nas organizações e em suas práticas gerenciais.

Outro ponto a ser considerado quanto às relações hierárquicas é a flexibilidade, que, influenciada pela capacidade de “adaptabilidade e criatividade” de seus atores, leva ao desenvolvimento de práticas ajustáveis às diversas mudanças contextuais. Essas práticas ajudam a encontrar soluções inesperadas que “possibilitam o conviver da hierarquia em um ambiente de igualdade de fato”, o que pode representar o surgimento de práticas organizacionais inovadoras (TANURE, 2009, p. 50).

No entanto, cabe aqui uma análise mais profunda dos conceitos de adaptabilidade e criatividade, os quais são exercidos dentro de contornos definidos e, portanto,

de contextos culturais que os instituem. No caso brasileiro, e aqui se pode trazer o pensamento de Prates *et al.* (1997, p. 67), existe um “arcabouço normativo” a ser seguido pelas organizações, e, também, 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”. Esse tipo de relações permite o desenvolvimento de práticas organizacionais patrimonialistas, consideradas arcaicas. Modificar essa cultura não implica, necessariamente, na não dependência do outro, mas no estabelecimento das relações de respeito por compromissos contratuais e por uma afirmação de igualdade.

O caso do Brasil, no que diz respeito à forma como as organizações estabelecem suas relações com os atores sociais, na visão de Prates *et al.* (1997, p. 67), não pode ser chamado “nem de transgressora, nem de legalista, simplesmente transcendente”. Afirmam esses autores que essas relações se dão em espaços que flutuam entre o institucional e o pessoal, entre o formal e a lealdade individual. Nessa questão, grande deverá ser o esforço para que as relações contratuais e de controle, principalmente orçamentário, aconteçam de forma clara, ética, modificando as manifestações culturais tradicionais, nas quais é confundido o público com o privado.

Outros pontos a serem tratados para compreender as práticas definidas para as transações entre a organização e o seu exterior são: a valorização dada às relações pessoais mais significativas do que as voltadas às competências técnicas; a tendência a aceitar principalmente o que

vem de fora, aquilo que é importado; a percepção de tempo bem mais do presente do que do futuro, ou seja, a busca de “resultados imediatistas” (PRATES; BARROS, 1997, p. 62); a distância entre conduta concreta e normas prescritas (GUERREIRO RAMOS, 1966).

Essas características possibilitam que as relações estabelecidas pela organização tragam como pano de fundo pouca transparência, levando à opacidade na definição de responsabilidades, e à cordialidade que impede, muitas vezes, o dizer não. Isso dificulta o desenvolvimento de práticas baseadas em contratos e facilita mais aquelas de negociação com base em características da cultura colonial, impedindo o desenvolvimento de práticas inovadoras.

As práticas organizacionais, ou administrativas, diz Guerreiro Ramos (1966), têm características universais modernas, muitas vezes vindas do exterior, e, ao incorporarem-se à cultura nacional, adquirem formas tradicionais de gestão. Isso faz com que, muitas vezes, novas tecnologias de gestão tornem-se ineficazes. O importante de estudar a lógica cultural das organizações está na premissa de D'Iribarne (2003), na qual as práticas “adquirirem sentido nas leituras marcadas pelas visões particulares, que cada cultura oferece”, sendo em função do “nível de análise adotado que o aspecto universal ou, ao contrário, o aspecto local da administração ocupa a frente da cena”.

CONCLUSÃO

Neste texto, ao discutir os conceitos de práticas sociais, cultura e inovação foi possível identificar uma complexa articulação da dinâmica das práticas sociais em relação às manifestações

culturais. Cultura e práticas sociais aparecem com uma estreita relação, sendo as práticas orientadas pela cultura, ao mesmo tempo em que contribuem para reformulá-la. A articulação desses conceitos foi embasada no pensamento de vários autores, principalmente nos de Bourdieu e Giddens que reconhecem as práticas sociais constituídas de uma multiplicidade de fatores materiais, culturais e sociais, o que possibilita considerá-las como manifestações culturais tradicionais ou inovadoras. Giddens enfatiza que as práticas sociais refletem a capacidade dos atores sociais de reproduzirem modelos culturais. Isso é fortalecido pelos estudos de D'Iribarne, que possibilitam afirmar que as regras das organizações e a maneira como são articuladas suas relações internas e externas e, portanto, as estratégias de seus diferentes atores, variam segundo as lógicas de gestão, estabelecidas em função de suas lógicas culturais.

Ainda na reflexão aqui proposta, cultura apresenta-se como fenômeno dinâmico, em permanente movimento e que se renova constantemente, capaz de provocar práticas inovadoras, as quais, por sua vez, são manifestações culturais que propiciam e incentivam o desenvolvimento de inovações. Essa dinâmica possibilita que novas práticas organizacionais - ações econômicas, sociais e administrativas - impactem e alterem as organizações, dando continuidade a regras e normas, ao mesmo tempo que as modificam e inovam, o que leva a relacionar inovação com cultura, entendendo que práticas inovadoras são manifestações de cultura inovadora.

Neste estudo, com base no modelo de D'Iribarne, optou-se por uma abordagem

histórica para compreender manifestações culturais das organizações brasileiras. Ao utilizar as categorias de análise desse modelo, foi possível pensar práticas organizacionais como essas manifestações culturais. Isso foi fortalecido por Dupuis (2007), ao afirmar "não ser a cultura uma entidade autônoma que determina as práticas", mas que essas práticas estão "enraizadas em uma cultura".

Com base nessa abordagem, admite-se que, de um modo geral, organizações brasileiras apresentam práticas interpretadas como manifestações culturais modernas e tradicionais. Fatos históricos mostram casos de práticas que se perpetuam e outras que, pela mobilização de atores sociais, tendem a se tornar inovadoras. A inovação é vista como responsável pelos novos rumos do desenvolvimento de uma organização e pelo suprimento das necessidades expostas em cada contexto específico.

A inserção de novas práticas nas organizações brasileiras como, por exemplo, o caso de educação corporativa, que envolve, entre outras tecnologias, a modalidades de capacitação a distância, desenvolve competências, que permitem a aceitação e a implantação de novas práticas sociais. Isso motiva a busca da diferenciação, a criação e implantação de práticas organizacionais de desenvolvimento organizacional o que, em uma visão schumpeteriana, pode ser visto como a "destruição criadora", ou ainda "mudanças espontâneas e descontínuas implícitas ao processo de desenvolvimento econômico" (SCHUMPETER, 1976, p. 83).

Em resumo, as práticas organizacionais compreendidas, neste trabalho, como manifestações culturais da organização, mesmo aquelas importadas, tornam-se

eficazes, modernas e inovadoras, na medida em que adquirem sentido nas leituras marcadas pelas visões dos atores organizacionais, em seus contextos culturais. Essas diferentes leituras, em parte, podem ser atribuídas a diferenças regionais ou locais. Por exemplo, Triandis (1994) notou que indivíduos que moram em centros mais industrializados tendem a ser mais individualistas do que os que residem na zona rural. Isso leva a sugerir que organizações de uma região específica de um país, no caso, o Brasil, podem apresentar aspectos culturais diferentes de outras localizadas em região distinta do país.

Admitindo-se a grande extensão territorial e um processo de colonização iniciado apenas no século XVI, o Brasil é muito heterogêneo em seus padrões culturais, com diferentes grupos formados pela imigração europeia e pelo tráfico de escravos. Esses são modelos de ação e de representação que formaram a cultura

básica da sociedade brasileira. Para Ribeiro (1997), o país possui uma divisão cultural originada na sua história socioeconômica, acrescida por sua extensão geográfica, que proporciona uma diversificação de clima e solo determinantes para a divisão da cultura brasileira em distintas subculturas.

Concluindo, sugere-se que sejam realizados estudos comparativos, com organizações brasileiras e estrangeiras, para que se identifique até que ponto a cultura nacional interfere nas práticas das organizações; qual a relação entre práticas e modelos de gestão; qual a lógica cultural do modelo de gestão de organizações brasileiras; como organizações focadas na inovação constituem suas práticas de gestão de forma que se tornem manifestações culturais inovadoras e, ainda, como manifestações da cultura organizacional relacionam-se com inovação. >

REFERÊNCIAS

- ACCARDO, Alain. **Initiation à la Sociologie**: une lecture de Bourdieu. Bordeaux: Le Mascaret, 1991.
- ALTER, N. **L'innovation ordinaire**. Paris: Quadrige, 2005.
- ASHMOS, D. P.; MCDANIEL, R. R. Understanding the participation of critical task specialists in strategic decision making. **Decision Sciences**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 103-113, 1996
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BOURDIEU, Pierre. **O Senso Prático**. Petrópolis: Vozes, 2009
- CAMPBELL, D. J.; BOMMER, W.; YEO, E. Perceptions of appropriate leadership style: Participation versus consultation across two cultures. **Asia Pacific Journal of Management**, [S. l.], v. 10, p.1-19, 1993.
- CÂNDIDO, A. The Brazilian family. In: SMITH, T. L.; MARCHANT, A. (Ed.). **Brasil**: portrait of half a continent. Westport, CT: Greenwood Press, 1972. p. 291-312.
- CHAUÍ, M. **Conformismo e resistência aspectos da cultura popular no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- COHEN, I. J. Teoria da Estruturação e Práxis Social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DENZAU, A.; NORTH, D. C. Shared Mental Models: ideologies and institutions. **KYKLOS**, [S. l.], v. 47, n. 1, 1994.
- D'IRIBARNE, Philippe. **La logique d'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales**. France: Éditions du Seuil, 1983.
- D'IRIBARNE, Philippe. Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 327-337, jul./dez. 2003.
- DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, Cultura e Organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.
- DUPUIS, Jean-Pierre. 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 UFRGS, 2007.
- DUPUIS, Jean-Pierre. L'Analyse interculturelle em gestion: décloisonner les approches classiques. In : DAVEL, E.; DUPUIS, Jean-Pierre; CHANLAT, Jean-François (Org.). **Gestion en contexte interculturel** : approches, problématiques, pratiques et plongées. Canada: les Presses de l'Université Laval, 2008.
- EARL, P. E. Simon, Herbert Alexander. In: HODGSON, G. et al. **The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary economics**. England: Edward Elgar, 1994, p.284-287.
- FERDMAN, B. M. The dynamics of ethnic diversity in organizations: Toward integrative models. In: KELLY, K. (Ed.). **Issues, theory and research in industrial/organizational psychology**. Amsterdam: North Holland, 1992.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **New Explorations in the Economics of Technical Change**. London: Pinter, 1992.
- FAORO, R. **Os donos do poder**. Porto Alegre: Globo, 1979.
- FREYRE, G. **Sobradosemucambos**: decadência do patriarcado rural e desenvolvimento do urbano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1981. 2 v.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989
- GEERTZ, C. **O saber local**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- GIDDENS, A. **The constitution of society**: outline of the Theory of Structuration. Cambridge: Polity Press, 1984.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
- HELLER, M. The role of language in the formation of ethnic identity. In: PHINNEY, J. S.; ROTHERAM, M. J. (Ed.). **Children's ethnic socialization: pluralism and development**. Newbury Park, CA: Sage, 1987. p. 180-200.

- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IRRMANN, O. **Intercultural Communication and the Implementation of Cross-Border Acquisitions**. Helsinki: Helsinki School of Economics Press, 2006.
- LAPASSADE, G.; LOURAU, R. **Chaves da Sociologia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.
- MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NOGUEIRA, A. H. A.; TORRES, C. V.; GUIMARÃES, T. A. Cultural patterns and styles of leadership: a comparative study among Brazilian and American employees In: The 8th BI-ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE STUDY OF WORK AND ORGANIZATIONAL VALUES, , 8., 2002, Varsóvia. **Work Values and Behaviour in an Era of Transformation...** Varsóvia: Academy of Humanities and Economics in Lodz, Poland, 2002. v.1, p. 332-339.
- OLIVEIRA, S. A.; SEGATTO, A. P. Transferência de Tecnologia e Conhecimento sob a Lente Estruturalista: uma Integração Temática. **RAE-eletrônica**, [S. l.], v. 8, n. 2, jul./dez. 2009. Disponível em: <www.fgv.br/raeeletronica>.
- ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira e identidade nacional**. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- RODRIGUES, H. **A Formação da intenção em duas culturas: um estudo com o turismo de aventura**. 2007. Dissertação (Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Coleção Os Economistas).
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper Torchbooks. 1976
- SELZNICK, Philip. **A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, [S. l.], v. 49, n. 3, p. 253-283, June 1959.
- SMITH, P. B.; BOND, M. H. **Social psychology: Across cultures**. Boston: Allyn & Bacon, 1999.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S. l.], v. 10, p. 269-285, 1994.
- TAMAYO, A.; GONDIM. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.
- TANURE, Betânea. Singularidades da Gestão à Brasileira. In: BARBOSA, L. (Coord.). **Cultura de diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.
- TORRES, C. V. **Do social norms have an influence in leadership style preference? Assessing leadership style differences between Americans and Brazilians**. London: VDM, 2009.
- TORRES, C. V. **Leadership style norms among Americans and Brazilians: Assessing differences using Jackson's return potential model**. Unpublished doctoral dissertation. San Diego, CA: California School of Professional Psychology, 1999.
- TRIANDIS, H. C. Cross-cultural industrial and organizational psychology. In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994. v. 4, p. 103-172.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonial. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 653-699, 1984.
- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management**. Denver: [s. n.], 2002.
- WINTER, S. G. Satisficing, selection, and the innovation remnant. **The Quarterly Journal of Economics**, [S. l.], v. 85, n. 2, p. 237-261, May 1971.

