

A INFLUÊNCIA DE TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTRA E INTERCULTURAL NO SETOR AUTOMOTIVO DO PARANÁ

THE INFLUENCE OF BRAZILIAN CULTURAL TRAITS UPON INTRA AND INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE AUTOMOTIVE SECTOR OF PARANÁ

Carolina Scalise Taques Fonseca¹, Belmiro Valverde Jobim Castor²

¹ Autor para contato: Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG, Departamento de Administração, Ponta Grossa, PR, Brasil; (42) 3220-3399; e-mail: cfonseca@uepg.br

² UniFAE Centro Universitário, Curitiba, PR

Recebido para publicação em 05/11/2004

Aceito para publicação em 21/03/2005

RESUMO

O presente trabalho teve por escopo identificar o modo pelo qual a cultura brasileira influencia a atividade de comunicação entre gerentes (tanto brasileiros quanto estrangeiros) e seus subordinados brasileiros, em multinacionais do setor automotivo do Estado do Paraná. A influência da cultura brasileira foi analisada com base em seus traços mais característicos: a receptividade ao estrangeiro, a orientação para o curto prazo, a aversão à sistematização do trabalho, o protecionismo, a aversão à incerteza, o individualismo, a valorização das relações, o formalismo, “o jeitinho” e o personalismo. O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo comparativo de casos, tendo os dados sido coletados por meio de fontes primárias (questionários, entrevistas em profundidade e observações não-participantes e não-sistemáticas) e secundárias (documentos institucionais). Neste sentido, foram empregados, para a análise dos dados, procedimentos descritivo-qualitativos, utilizando métodos de análise de conteúdo e documental. Os dados coletados permitiram conhecer as características do processo de comunicação nas organizações estudadas, identificar os traços que nelas estão mais presentes e apontar aqueles que facilitam ou dificultam a atividade gerencial.

Palavras-chave: cultura, diversidade cultural, traços culturais brasileiros, processo de comunicação

ABSTRACT

This research tried to identify the way Brazilian culture influences the

communication process among managers, Brazilian and foreign, and their Brazilian subordinates, in multinational organizations in the state of Paraná. The influence of Brazilian culture was analyzed in relation to its more characteristic traits, such as openness to what is foreign, short term orientation, aversion to systematic work, protectionism, aversion to uncertainty, individualism, relationship valorization, formalism, “jeitinho” and personalism. The research design was a comparative case study, and data was obtained from primary (questionnaires, in-depth semi-structured interviews, and direct, assistematic, and non-participant observation) and secondary sources (institutional documents). Thus, for the data analysis, descriptive-qualitative procedures were used, by means of document and content analysis. The collected data allowed the identification of the characteristics of the communication process inside the organizations being studied, as well as to point out the Brazilian traits that are most commonly present in them and to identify the traits that most facilitate or complicate the managerial activity.

Key words: culture, cultural diversity, Brazilian cultural traits, communication process

1. Introdução

O mundo atravessa um processo cada vez mais intenso de globalização. Esta transição envolve, entre outros aspectos, a queda de barreiras entre as nações, o surgimento de organizações multinacionais e o aumento do fluxo de informações a que se tem acesso. Estes fatores têm contribuído para que o mundo se torne um “único mercado” (Hofstede, 1991, p. 225). Tendo em vista o impacto produzido por essas mudanças no contexto empresarial, verificamos que o mercado global em que vivemos “demanda um gerenciamento mais sensível culturalmente” (Harris e Moran, 1991, p. 7).

Portanto, ao trazermos para dentro das empresas as discussões sobre multiculturalidade, percebemos que seu impacto recai, principalmente, sobre aqueles que nelas trabalham. A expatriação de gerentes é uma das maneiras pelas quais empresas internacionais coordenam suas atividades (Hofstede, 1991; Freitas, 2000). Desta forma, as empresas se expandem cada vez mais para além de suas fronteiras nacionais, implicando uma crescente valorização das relações interculturais em que tanto a cultura nacional quanto a organizacional estão envolvidas. (Hofstede, 1991). Propomos, neste trabalho, uma pesquisa em multinacionais tendo como base a cultura brasileira porque, de acordo com Motta e Caldas (1997), não é possível estudar a cultura de empresas inseridas em uma determi-

nada sociedade, sem estudar a cultura desta sociedade.

Assim, é em um ambiente globalizado, que exige relações interpessoais cada vez mais diversificadas e que carece de estudos que enfoquem a multiculturalidade no nível gerencial dentro do contexto brasileiro, que desenvolvemos este estudo.

2. Referencial teórico-empírico

2.1. Cultura

Em tempos de globalização, percebemos a importância de se ter sensibilidade cultural, que consiste na capacidade de integrar características culturais gerais com características culturais específicas como, por exemplo, aquelas de uma organização, de um outro país ou de um grupo minoritário. (Harris e Moran, 1991). Com o aumento da mobilidade internacional, tanto de pessoas quanto de organizações, que expandem suas atividades para além de fronteiras nacionais e geram exposição a diferentes culturas e adoção de diferentes normas, hábitos e valores, a própria cultura se torna cada vez mais sem fronteiras. (Parker, 1999). Portanto, podemos afirmar que “a noção de cultura está na base dos estudos que tratam de expatriações”. (Fonseca, Medeiros e Cleto, 2000).

O tema da diversidade cultural vem ganhando notoriedade no âmbito dos estudos que tratam de organizações (Dourado Filho, 2000; Freitas, 2000) e a maior preocupação reside em como gerenciar a diversidade cultural no local de trabalho. (Nkomo e Cox Jr., 1999; Fleury, 1999). O problema da diversidade no contexto organizacional está no fato de que, apesar de os expatriados geralmente terem o conhecimento técnico necessário para obter sucesso no exterior, o que lhes falta é “a habilidade para ajustar-se a diferentes costumes, perspectivas e práticas gerenciais”. (Black e Gregersen, 1999, p. 5). Esses autores afirmam que os funcionários mandados ao exterior são, em geral, analfabetos culturalmente [*culturally illiterate*].

2.2. Cultura brasileira

O conhecimento da cultura do local em que as empresas estão inseridas é imprescindível, a fim de melhor compreendê-las (Hofstede, 1994; Carvalho Jr. e Vergara, 1996; Schneider e Arruda, 1996; Freitas, 1997). Para Caldas (1997, p. 81), a cultura brasileira é “plural, complexa e multifacetada” e o povo é paradoxal e ambíguo, devido às influências externas que sofreu. Por outro lado, o Brasil é uma “terra de contrastes” (Freyre, 1984; Motta, 1997, p. 37), e a sociedade brasileira, híbrida desde o início de sua formação (Freyre, 1984; Freitas, 1997). Toda a diversidade de etnias e de costumes que deu origem ao povo brasileiro, se manifesta em seus traços culturais mais característicos que “representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro”. (Freitas, 1997, p. 39). Estabelecemos, portanto, dez principais traços culturais brasileiros (Oliveira, 2000; Azevedo, 1958; Holanda, 1971; Freyre, 1984; DaMatta, 1997).

A **receptividade ao estrangeiro**, reação de um povo frente ao desconhecido, ou a relação que estabelece com o estrangeiro, é uma característica que se mostra muito distinta entre os povos, que revela muito de sua alma e que, no Brasil, se apresenta na forma de um sentimento positivo. (Oliveira, 2000). No âmbito organizacional esta receptividade ao que “vem de fora” pode ser identificada nas importações de técnicas e ferramentas gerenciais que, por não serem adaptadas ao contexto brasileiro, acarretam problemas para as organizações. (Carvalho Jr e Vergara, 1996; Caldas,

1997; Oliveira, 2000).

Outra característica marcante do brasileiro é a **orientação para o curto prazo**, ou seja, a importância do presente em detrimento do futuro. Nessa cultura, não se destacam nem a avidez do ganho nem a preocupação com o futuro; o que está além do presente praticamente não existe, de modo que o cálculo não é parte da essência deste povo. (Azevedo, 1958). Em outras palavras, o brasileiro limita seu foco às “perspectivas de proveito material que dêem retorno a curto prazo”. (Freitas, 1997, p. 53). Desta forma, podemos dizer que este traço se relaciona, dentro das organizações, com o enfoque dado ao planejamento. (Dourado Filho, 2000; Oliveira, 2000). Ocorre, portanto, que o planejamento de longo prazo é negligenciado, dando espaço ao improvisado que, segundo Dourado Filho (2000, p. 11), “é uma verdadeira instituição brasileira”.

A **aversão à sistematização do trabalho**, outro importante traço cultural brasileiro, é uma consequência de o processo de formação de nossa sociedade ter sido conduzido por ‘aventureiros’, no sentido elaborado por Holanda (1971). O brasileiro prefere “deixar o que é trabalho e metódico para amanhã”. (Freitas, 1997, p. 53). No Brasil, o trabalho manual consistia em tarefa exclusiva dos escravos, que eram vistos como animais que existiam para servir o senhor. Verificamos que este traço se apresenta refletido dentro das organizações na forma de desvalorização do trabalho operacional, do que é metódico e que não oferece espaço à criatividade. Por outro lado, o trabalho criativo, que exige raciocínio e algum talento natural, é exaltado, o que leva as pessoas a aceitarem, e até mesmo a buscarem dentro da empresa, atividades em que possam utilizar seus talentos.

O **protecionismo** consiste em uma decorrência do fato de nossa sociedade ser fundamentada em relações pessoais. (Oliveira, 2000). A autora destaca, como reflexos deste traço, a postura de espectador do brasileiro, que espera por soluções externas, geralmente vindas do ‘estrangeiro’ ou do governo. Nas organizações, o protecionismo se apresenta na postura de dependência em que os subordinados se colocam em relação aos seus superiores, transferindo para eles as responsabilidades e esperando que deles venha proteção e solução para seus problemas.

O **individualismo**, característica com origem

nos três primeiros séculos após o descobrimento, desenvolveu-se devido ao fato de as grandes propriedades de terra terem condições de se auto sustentarem por produzirem a maioria dos artigos de consumo de que necessitavam. (Azevedo, 1958). A esse individualismo, provocado pelas distâncias e pelo isolamento, o autor atribui a ausência do espírito de cooperação. Este traço tem origem na casa-grande das fazendas de escravos, onde os sentimentos tendiam para o individualismo e para o privatismo, ao contrário da senzala que originou sentimentos coletivistas. Nas organizações, este traço causa dificuldades em se trabalhar em equipes.

A **valorização das relações** é outro traço herdado dos nossos colonizadores portugueses e está relacionado com o modo como acontecia o trabalho coletivo naquela época. (Holanda, 1971). Neste sentido, DaMatta (1997) afirma que a sociedade brasileira possui uma lógica relacional, cujas características são a busca constante pela inclusão, pela maximização das relações e pela crença maior nas relações sociais do que nos próprios indivíduos que lhes dão forma. Nas organizações, este traço cultural pode facilitar o desenvolvimento de um grupo de trabalho mais coeso visto que a ajuda mútua e a busca de integração são aspectos considerados importantes.

A **aversão à incerteza** é uma característica que parece ter as mesmas origens do protecionismo, mas é tratada de forma diferenciada porque suas consequências, principalmente no âmbito organizacional, têm importância especial. (Oliveira, 2000). A necessidade de estabilidade e de segurança pode se manifestar tanto no protecionismo e na dependência quanto no formalismo, ou seja, na necessidade de regras, mesmo que elas não sejam condizentes com a realidade. Nas organizações, este traço se reflete na dificuldade para assumir riscos, para tomar a iniciativa e para aceitar mudanças.

O **formalismo** é uma característica cultural brasileira que também tem origem em nosso passado colonial (Ramos, 1983; Castor, 2000; Oliveira, 2000) e, mesmo assim, apresenta-se como um tema “atual no âmbito da teoria administrativa” (Ramos, 1983, p. 271). O formalismo é, também, uma estratégia de articulação da sociedade periférica com o mundo exterior, tendo sido um fator facilitador da inserção do Brasil na comunidade internacional. (Ramos, 1983; Castor,

2000). De acordo com Prates e Barros (1997, p. 63), o que acontece no Brasil é uma “aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro”. Dentro das organizações, este traço se reflete em um exagerado apego às leis e normas escritas. Principalmente no caso de empresas estrangeiras, ocorre a aplicação de leis que, por não serem baseadas nos costumes locais, incitam a busca de formas de contorná-las.

O **jeitinho**, por sua vez, é uma prática oriunda do formalismo e consiste no genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades, independentemente do conteúdo das normas, códigos e leis. (Ramos, 1983). Como afirma Castor (2000, p. 47), o que ocorre é que “o Brasil real se defende da camisa-de-força que lhe é imposta pelo Brasil oficial, redefinindo seus códigos legais a partir da prática social para reduzir as desigualdades que estão neles implícitas, ao invés de confrontar aberta e desafiadoramente os códigos e leis que quer derrogar”. Neste sentido, o jeitinho “é uma prática cordial que implica personalizar relações” por meio de algum interesse comum. (Motta, 1997, p. 34). Segundo o autor, por um lado, o jeitinho se diferencia da “arrogância em apelar para um *status* mais alto de um parente ou de um conhecido importante”, que DaMatta (1983, p. 139) chama de “rito do ‘Você sabe com quem está falando?’” e, por outro, aproxima-se da *malandragem*, apesar de esta implicar predisposição para tirar vantagem, característica que o jeitinho não tem. Encontramos, portanto, seja no nosso dia-a-dia, seja no ambiente organizacional, manifestações do jeitinho por meio do desrespeito a normas universais. Por outro lado, este comportamento é muitas vezes responsável por flexibilidade e rapidez nas soluções, criatividade e improvisação. (Oliveira, 2000).

Por fim, o **personalismo** é outro traço cujas raízes podem ser encontradas na influência das culturas ibérica (Holanda, 1971; Lopes, 1998) e silvícola. A primeira trazendo a cultura da personalidade que “parece constituir o traço mais decisivo na evolução da gente hispânica” (Holanda, 1971, p. 4); e, a segunda, trazendo o uso do *cunhadismo*, que consiste na incorporação de estranhos a uma comunidade (Ribeiro, 1995, p. 81). Além disso, por sermos uma sociedade baseada em relações, desenvolvemos a necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afe-

tuosos, comportamento que pode ser atribuído às raízes africanas, mesmo que indiretamente. (Freitas, 1997). Verificamos, mesmo no cotidiano organizacional, decisões e relações baseadas nos relacionamentos pessoais, em detrimento de aspectos profissionais e objetivos. (Oliveira, 2000).

Por fim, ressaltamos que, tanto a cultura da organização quanto aquela trazida pelos membros da organização, são relevantes. Neste sentido, Hofstede (1994) afirma que o gerenciamento de negócios internacionais envolve, ao mesmo tempo, a administração de diferenças entre culturas, tanto nacionais quanto organizacionais.

2.3. Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional tem origem em estudos antropológicos (Smircich, 1983), segundo os quais, existem mais de 164 definições diferentes para esse termo (Schneider e Arruda, 1996). Adotamos aqui a definição elaborada por Schein (1985) segundo a qual, cultura organizacional consiste em

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 1985, p. 9).

O papel da cultura organizacional na comunicação e nas relações de dominação é destacado por Fleury (1991; 1996), quando a define como sendo “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. (Fleury, 1991, p. 6).

2.4. Atividade gerencial

As sociedades que nos antecederam possuíam organizações, mas a sociedade moderna é uma “sociedade das organizações”. (Etzioni, 1974, p. 166). Ten-

do em vista as características da sociedade atual e as exigências quanto às qualificações exigidas dos executivos, adotamos o conceito que define atividade gerencial como sendo aquela constituída pelo conjunto de práticas executadas por um gerente com a finalidade de um esforço de sistema cooperativo. (Barnard, 1968). Sua importância para este estudo está no fato de que “todas as práticas gerenciais são passíveis de ser influenciadas pela cultura”. (Rodrigues e Duarte, 1999, p. 52). Tratamos, neste estudo, da atividade gerencial e de um de seus principais elementos constitutivos: o processo de comunicação.

Comunicação

Existe concordância entre os autores, quando se afirma que todas as pessoas se comunicam à medida que interagem, pois todo comportamento emite significado (Porter e Samovar, 1976, Amoureux, 1996). Entretanto, não há consenso quando se trata de definir o significado de comunicação. Contudo, para fins desse trabalho, seguiremos os autores que definem comunicação como “a utilização de qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa sem perder, tanto quanto possível, a sua intenção original: comunicação (do latim *communicare*) significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opinião”. (Sartini, *apud* Wanderley *et al.*, 1995, p. 118; Aranguren, 1975).

A comunicação pode ser entendida como um processo (Amoureux, 1996; Robbins, 1999), um fluxo formado por sete partes: a fonte de comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor e o retorno. Entretanto, pelo fato de a comunicação ser um fenômeno complexo, nem sempre ocorre assim, linearmente. (Porter e Samovar, 1976). Os problemas acontecem quando o fluxo é interrompido ou bloqueado e aparecem barreiras em qualquer uma de suas etapas, tais como: filtragem, percepção seletiva, reação defensiva e linguagem.

De acordo com McLuhan (*apud* Ferrara, 1986, p. 14), existem dois tipos de meios de comunicação: o quente e o frio. O meio quente é aquele que, como o rádio e o cinema, estimula um único de nossos sentidos e em alta definição (alta saturação de dados que não deixa espaço para ser completada pela audiên-

cia). O meio frio, ao contrário, permite que a audiência use seus sentidos para completar os dados, como ocorre no caso do telefone, da televisão e do correio eletrônico.

A comunicação não precisa ser verbal para transmitir uma mensagem. Os movimentos corporais, o tom de voz, a entonação dada às palavras, a expressão facial e a distância física entre emissor e receptor são exemplos de maneiras de se transmitir mensagens de forma não-verbal (Moran, Harris e Stripp, 1996). A importância de se conhecer as peculiaridades da comunicação não-verbal, está no fato de que ela transmite mais da metade de tudo o que comunicamos. (Singer, 1976; Rector e Trinta, 1985; Moran, Harris e Stripp, 1996; Lynn, 1999).

As pessoas utilizam pistas não-verbais para interpretar a linguagem verbal e, quando são detectadas incongruências entre o verbal e o não-verbal, é atribuída maior credibilidade ao que é comunicado de forma não-verbal. Isso é útil quando interagimos com uma pessoa que utiliza padrões não-verbais cujo significado conhecemos, do contrário se torna difícil sua interpretação correta. (Porter e Samovar, 1976).

Em geral, as pessoas gastam mais de 50% do tempo se comunicando (Robbins, 1999; Soares e Costa, 1999), seja por meio da escrita, da leitura, da fala ou da audição. Portanto, a comunicação deficiente se torna a principal fonte de conflito interpessoal e também uma inibidora do bom desempenho profissional.

A comunicação entre pessoas que têm a mesma cultura é relativamente simples pois, de forma geral, usam a mesma linguagem, têm o mesmo estilo de vida e reconhecem o mesmo conjunto de normas nos negócios. Já não é o mesmo quando a comunicação acontece entre pessoas culturalmente diferentes. (Moran, Harris e Stripp, 1996). Isto porque, segundo Ferrara (1986), é o código que garante a comunicação eficaz entre emissor e receptor, fazendo com que a preocupação apenas com os meios técnicos seja insuficiente.

De acordo com Porter e Samovar (1976), problemas de comunicação podem ser mais bem compreendidos se forem considerados como oriundos, pelo menos em parte, de diferenças culturais. É a cultura que condiciona e estrutura o processo de percepção social que consiste na atribuição de significado a um

objeto ou evento. De acordo com Porter e Samovar (1976, p. 9), “as barreiras para a comunicação causadas pela variação de percepção social podem ser reduzidas se houver conhecimento e compreensão dos fatores culturais sujeitos a variação, aliados ao desejo sincero de se comunicar com sucesso apesar das barreiras culturais”.

Segundo Barna (1976), as quatro variáveis que constituem os maiores empecilhos, quando se trata de comunicação intercultural, são: linguagem (vocabulário, sintaxe, expressões, gírias, dialetos e, principalmente, o significado das palavras); símbolos não-verbais (gestos, posturas e tom de voz); preconceitos, estereótipos, tendência de avaliar (aprovação ou desaprovção); e ansiedade, causada pelas incertezas.

Comunicação intercultural

A comunicação intercultural é um processo antigo, surgiu com a humanidade. (Porter e Samovar, 1976). É possível que esse interesse tenha ocorrido devido (entre inúmeros outros fatores que tornaram o contato intercultural algo inevitável) ao crescente contato político e comercial entre os países, ao aumento da mobilidade de pessoas pelo mundo, ao desenvolvimento das tecnologias de informação. De acordo com Porter e Samovar (1976, p. 4), “[a] comunicação intercultural ocorre toda vez que o emissor de uma mensagem for membro de uma cultura e o receptor, membro de outra”. Assim, a relação entre cultura e comunicação formam a base da comunicação intercultural.

A eficácia da comunicação é difícil de ser obtida, principalmente em situações onde há diferenças culturais. Segundo Munter (*apud* Robbins, 1999, p. 209), existem quatro problemas especificamente ligados à linguagem que estão relacionados às dificuldades na comunicação entre pessoas de diferentes culturas. O primeiro consiste na barreira causada pela semântica, pois algumas palavras além de terem significados diferentes para cada pessoa, não têm tradução em outras culturas. O segundo refere-se às barreiras causadas pelas conotações das palavras, novamente por dificuldade de se traduzir corretamente expressões específicas de uma cultura. O terceiro diz respeito às barreiras causadas pelas diferenças de tom, porque existem diferenças culturais sobre o uso das linguagens

formal e informal, sobre o modo de se comunicar familiar, social ou profissionalmente. Finalmente, o quarto problema consiste nas barreiras causadas pelas diferenças de percepção, pois, em geral, pessoas que falam idiomas diferentes vêem o mundo de forma diferente. A fim de que esta barreira seja evitada, deve-se pressupor que as diferenças existam até que as semelhanças sejam comprovadas, adotar um estilo mais descritivo e menos interpretativo ou avaliativo, ter empatia e tratar as interpretações apenas como hipóteses funcionais. (Robbins, 1999). O desafio que surge com a diversidade cultural é o de construir condições favoráveis para que ela se manifeste de forma “equilibrada, colaborativa e complementar” (Freitas, 2000, p. 3).

Por fim, destacamos que, no cenário mundial em que estamos inseridos, conhecer as diferenças culturais, principalmente no que se refere à comunicação, constitui um elemento-chave no sucesso de qualquer relação intercultural. Isto porque tal conhecimento pode gerar sentimentos de empatia e respeito pela diversidade, o que certamente trará reflexos positivos no contexto organizacional.

3. Metodologia

A população desta pesquisa é formada por gerentes nacionais e estrangeiros e por gestores da área de Recursos Humanos de empresas multinacionais do Estado do Paraná. A escolha do setor automotivo se deve ao fato de ser localizado no Paraná o segundo pólo automotivo do país e à acessibilidade dos dados para a pesquisa. A amostra é intencional e formada por quinze elementos sendo: um gerente nacional de cada organização; um gerente estrangeiro de cada organização; um gestor da área de recursos humanos de cada organização e um funcionário subordinado a cada gerente entrevistado.

O presente trabalho consiste em um estudo comparativo de casos onde o interesse “reside na ultrapassagem da unicidade e na evidencição de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas.” (Bruyne, Herman e Schoutheete, 1991, p. 228). Adotamos uma

abordagem descritivo-qualitativa e amplitude transversal. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise, o grupo de executivos dos níveis estratégico e tático.

Para a realização desta pesquisa, utilizamos dados primários e secundários. Estes foram coletados por meio de uma pesquisa documental, enquanto aqueles foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade, semi-estruturadas. Na coleta dos dados primários, também realizamos observação não-participante e não-sistemática.

O tratamento dos dados primários coletados nas entrevistas foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo (Richardson, 1989; Godoy, 1995) e o tratamento dos dados secundários foi realizado por meio de análise documental (Bardin, 1977). Por fim, utilizamos a técnica de triangulação a fim de obtermos uma melhor compreensão do fenômeno em estudo, por meio da busca de consistências e inconsistências entre os dados.

4. Apresentação e análise de dados

4.1. Influência dos traços culturais brasileiros na comunicação

Verificamos que, de modo geral, os traços culturais brasileiros que mais afetam a comunicação entre gerentes brasileiros e seus subordinados são:

(a) para facilitar: valorização das relações (“facilidade de relacionamento”, “informalidade no relacionamento interpessoal”);

(b) para dificultar: personalismo (“informalidade”), falta de comprometimento, falta de objetividade.

Empresa 1

O gerente brasileiro destacou, como uma característica que facilita a comunicação com os seus subordinados, a facilidade de relacionamento interpessoal e o jeito que o brasileiro tem para lidar com as pessoas, que correspondem à valorização das relações, conforme mostra seu depoimento:

Eu tive uma experiência interessante nesta área que estou trabalhando agora, quando a gente instalou esta fábrica, fizemos uma parceria: veio um gerente [estrangeiro] que ficou aqui 3 anos e eu fiquei trabalhando com ele durante estes 3 anos. Ele ficou responsável pela parte tecnológica e eu fiquei responsável pela parte de pessoal porque eles têm uma dificuldade enorme de montar times, de gerenciar pessoas. (...)

Gerente brasileiro

Por outro lado, afirmou que o que mais dificulta é a informalidade no trabalho, no sentido de, por exemplo, confiar nas pessoas e não deixar certas ordens ou decisões documentadas, que consideramos como indicadores do personalismo:

Que dificulta o meu trabalho... talvez a maneira informal que a gente trabalhe. Talvez a gente tenha que aprender um pouco mais, com os europeus principalmente, que a gente tem que formalizar mais algumas coisas. (...)

Gerente brasileiro

Empresa 2

Para o gerente brasileiro, a facilidade de relacionamento do brasileiro (valorização das relações) é uma característica que facilita o trabalho, mas afirma que não se deve abusar. Colocou da seguinte forma:

Eu acho que o ideal é você saber dosar um pouco, da maneira ... você ser um pouco mais duro e um pouco mais... é como aquele ditado: você bate com uma mão e acaricia com a outra, então, vamos dizer assim, você tem que saber ser um pouco duro quando você precisa e ser também aquela pessoa bem comunicativa. O brasileiro gosta muito disso.

Gerente brasileiro

Já em relação ao que dificulta seu trabalho, afirmou ser a falta de comprometimento com a empresa, o fato dos brasileiros não “vest[irem] a camisa da empresa”. Barbosa (1996) explica que no Brasil a empresa “fornece emprego e trabalho, mas não identidade”, como acontece nas sociedades norte-americana e japonesa.

O grande problema do brasileiro é... a falta de comprometimento. Isso você precisa trabalhar muito... o brasileiro não tem o ... essa característica bem familiarizada no seu perfil, que é o comprometimento, ele às vezes acha que dá para fazer assim. (...)

Gerente brasileiro

Por fim, quando questionado sobre as diferenças na maneira como brasileiros e estrangeiros gerenciam seus subordinados, destacou o fato do brasileiro ser mais cuidadoso no relacionamento interpessoal, em contraposição ao fato do estrangeiro ser mais direto e objetivo, o que vem ao encontro do que afirmou o gerente brasileiro da Empresa 1.

[existem] diferenças na forma como são pedidas as coisas... informadas... um brasileiro sempre conversa mais, os estrangeiros são mais diretos.

Gerente brasileiro

Empresa 3

De acordo com o gerente brasileiro entrevistado, as características do brasileiro que facilitam seu trabalho são a informalidade no relacionamento e a facilidade de relacionamento.

Olha eu vejo que o brasileiro é mais aberto, ele tem um relacionamento mais informal, eu acho que isso daí facilita muitas vezes nesse contato com o [estrangeiro], porque ele é mais fechado na administração (...)

Gerente brasileiro

A facilidade de relacionamento, agora destacando a amizade que se forma entre o funcionários, de modo a parecer que a empresa é a sua segunda família, também é uma característica que facilita o trabalho. Este comportamento é descrito da seguinte maneira:

(...) por ser um grupo pequeno, onde todo mundo se conhece, então todo mundo é muito amigo um do outro, é muito amigo, então até quando você vê que sai uma pessoa daqui, a equipe toda sente, é aquela união.... tanto que a gente trabalha em equipe, então queira ou não você forma aquela união... porque você fica 8 horas aqui dentro e

isso se torna sua segunda família (...)
Subordinado de gerente brasileiro

Explica, ainda, o motivo pelo qual afirma que isto facilita o trabalho.

Facilita, com certeza. Bom, o trabalho em equipe já diz: uma equipe tem que ser homogênea, todo mundo tem que trabalhar igual, se não tiver essa união essa equipe não vai trabalhar igual aí vai ser o primeiro problema.

Subordinado de gerente brasileiro

Para o gerente brasileiro, uma característica que pode dificultar a comunicação é a falta de objetividade do brasileiro. Segundo ele,

às vezes as pessoas não são suficientemente claras e acham que ficou subentendido alguma coisa e aí o interlocutor fica com aquela dúvida e ele por alguma razão ele não esclarece esse ponto...

Gerente brasileiro

Verificamos que, os traços culturais brasileiros que mais afetam a comunicação entre gerentes estrangeiros e seus subordinados brasileiros são:

(a) para facilitar: comunicabilidade, facilidade de relacionamento, afetividade, honestidade;

(b) para dificultar: sensibilidade (levar críticas para o lado pessoal), informalidade no relacionamento, personalismo, falta de objetividade.

Empresa 1

O gerente estrangeiro afirma que a comunicabilidade do brasileiro facilita muito o relacionamento cotidiano mas, por outro lado, a sua sensibilidade, a tendência de levar críticas profissionais para o plano pessoal prejudica o bom andamento do trabalho. Afirma que,

Falar para um brasileiro “você está errado”, assim direto é uma coisa que não dá para fazer... (...) Uma crítica profissional o brasileiro leva para o lado pessoal.

Gerente estrangeiro

Apesar do brasileiro levar as críticas para o pla-

no pessoal, esse gerente estrangeiro continua lançando mão de sua forma objetiva de se comunicar, pois acredita que a sinceridade gera uma comunicação melhor. Afirmou que a sua maneira de liderar,

desde o início, foi: quando tem coisa errada eu falo já. Não vou esperar seis meses, não vou esperar, falo já, então já explico, comento, convenço, mesmo se precisar repetir dez vezes, vou repetir dez vezes até a pessoa ficar convencida que a maneira que ele falou, se comportou, escreveu estava errada.

Gerente estrangeiro

Relatou que seu subordinado ainda não se adaptou a este tipo de relacionamento pois a hierarquia influencia muito, conforme atesta no seguinte depoimento:

Meu subordinado está com dificuldade para entrar neste tipo de liderança. Porque “é o chefe”... Mas para mim, o chefe está escrito no papel, mas entre nós, esquece isso. (...) o objetivo é de chegar lá a um resultado, e juntos vamos conseguir, não é o chefe lá e você aqui.

Gerente estrangeiro

A informalidade do brasileiro foi destacada por um entrevistado como um fator que, enquanto o estrangeiro não está acostumado, pode dificultar as relações interculturais.

Brasileiro querendo ou não, se toca, bate nas costas... Enquanto que lá... isso talvez possa ser, com certeza já foi, uma coisa mal vista por eles porque eles não estavam acostumados com isso...

Subordinado de gerente estrangeiro

Na seqüência, afirma que esta mesma informalidade, se bem utilizada, pode ajudar muito na comunicação pois

É uma arma nossa... você sabendo usar, você consegue quebrar o gelo, que é uma coisa importante, muito importante... para você melhorar o relacionamento com a pessoa. Isso aí eu acho que é uma característica muito nossa, sabe? (...) Você tem que aproveitar esta arma para, melhorar o

relacionamento. (...)

Subordinado de gerente estrangeiro

Segundo ele, algumas pessoas podem gostar e se adaptar, mas outras não, portanto, destaca que

Com o meu chefe não posso correr este risco, então você tem que saber como usar esse caminho.

Subordinado de gerente estrangeiro

A afetividade do brasileiro, ou seja, a tendência de criar vínculos pessoais no trabalho, é algo muito presente e que traz benefícios para este entrevistado, entretanto, adverte que

Você não pode é começar a deixar que estes vínculos pessoais interfiram no teu profissional. Se for pra interferir a favor, do tipo, fica mais fácil para você pedir alguma coisa para a outra pessoa, ótimo. Agora se, por ser teu amigo você ficar encobrendo... aí eu acho que não, aí já é perigoso.

Subordinado de gerente estrangeiro

Em relação à facilidade de relacionamento do brasileiro, outro entrevistado comentou que há uma grande diferença na maneira como brasileiros e estrangeiros gerenciam seus subordinados, segundo ele,

eles [estrangeiros] são mais especialistas, ou seja, não têm esta maneira mais flexível da gente trabalhar. Eles não tratam as pessoas da mesma maneira que a gente trata aqui, não porque não querem, mas porque não conhecem nossa cultura... não sabem o jeito do brasileiro ser.

Gerente brasileiro

Empresa 2

A falta de objetividade do brasileiro, a prolixidade, foi lembrada como uma característica que dificulta a comunicação. Um entrevistado diz ter aprendido com os estrangeiros a ser mais direto.

Digamos assim, a gente... você faz um relatório completo e você só precisa dizer duas palavras, então esse eu acho que é um problema e isso foi uma coisa que eu aprendi muito com eles [estrangeiros] aqui: a objetividade. O meu chefe falava :

não fale mais do que 5 minutos [risos].

Subordinado de gerente estrangeiro

Verificamos que, tanto o gerente estrangeiro quanto seu subordinado, percebem o brasileiro como sendo muito afetivo no trabalho. Estes dois entrevistados concordam, também, com o fato de que a afetividade pode facilitar ou dificultar a comunicação de acordo com a situação. Para um dos entrevistados, esta característica pode ajudar porque

é bom ter uma família, um *team* que se organiza como família. (...) Isso é bom porque quando você precisa organizar coisas bem rápido, quando você é uma grande família a organização é bem rápida também. (...)

Gerente estrangeiro

Mas, destaca que esta característica dificulta o trabalho quando as pessoas passam a não querer fazer uma crítica a um amigo, o que pode caracterizar o personalismo. Afirma que

é ruim quando tem um problema de uma pessoa com outra pessoa e não querem brigar... as peças que eu recebo de você são muito ruins, nunca vou ver se você vai melhorar a qualidade.

Gerente estrangeiro

Para este entrevistado, o comportamento que mais dificulta a comunicação é o fato do brasileiro, para tomar uma decisão, consultar muita gente. Afirmou que viu no Brasil

que quando o brasileiro tem algum problema, vai procurar outras pessoas... Um outro supervisor, um funcionário vem, escuta um pouco e discute em conjunto. Mesmo que não seja o trabalho dele, ele vai discutir também. Isso não é bom, porque quando você faz isso, as decisões demoram muito...

Gerente estrangeiro

Empresa 3

A informalidade do brasileiro, assim como foi mencionada nas demais empresas, parece ser um fator que facilita a comunicação com um estrangeiro.

Olha eu vejo que o brasileiro é mais aberto, ele tem um relacionamento mais informal, eu acho que isso daí facilita muitas vezes nesse contato com o [estrangeiro] (...).

Gerente brasileiro

Para o gerente estrangeiro desta empresa, a característica brasileira que mais facilita a comunicação é a sua honestidade. Afirma que

eu acho que os brasileiros são muito honestos, se eles cometem um erro (...) eu só não quero que o façam mais de uma vez.

Gerente estrangeiro

Quando questionado sobre características brasileiras que dificultam a sua comunicação com seus subordinados o gerente estrangeiro afirmou:

eu realmente não consigo pensar em nada que dificulte a comunicação além da própria questão do idioma.

Gerente estrangeiro

5. Considerações finais

Verificamos que, nas empresas pesquisadas, a cultura brasileira é respeitada, de modo que não há uma tentativa de imposição da cultura da matriz estrangeira e uma conseqüente repressão da cultura nacional. Ocorre o surgimento de uma cultura híbrida dentro da organização, sendo que alguns traços brasileiros permanecem e outros são extintos.

Em relação às características da atividade de comunicação nas empresas estudadas, nas três empresas, os subordinados entrevistados afirmaram não ter medo de falar para seu chefe tanto coisas que lhes agradam quanto as que lhes desagradam no trabalho. Em geral, os subordinados fazem questão de expor seus sentimentos sobre o que os afeta profissionalmente. Neste ponto apresentamos uma hipótese (H1) para ser testada em trabalhos futuros: o grau de escolaridade influencia na quantidade e na qualidade da participação dos funcionários na gerência.

O principal problema de comunicação citado pelos entrevistados das Empresas 1 e 2 foi a diferença

de idioma. Já os entrevistados da Empresa 3 destacaram como causadores de problemas na comunicação tanto o fato de os gerentes utilizarem intermediários para transmitir suas mensagens quanto a falta de tempo para se dedicarem a uma comunicação com maior qualidade.

Por fim, o último aspecto relacionado à comunicação que investigamos trata-se da comunicação intercultural. Entrevistados da Empresa 1 disseram que a forma direta e objetiva que o estrangeiro usa para se comunicar pode ser mal interpretada pelos brasileiros, constituindo uma barreira de tom. Na Empresa 2, foram destacados problemas de ansiedade causados por incertezas, diferenças entre percepções e normas de negócios diferentes. Na Empresa 3, as principais barreiras são as de idioma e de diferenças de percepção.

Os traços culturais brasileiros presentes nas organizações

Ao partirmos do princípio de que “as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura” (Motta, 1997, p. 40), estávamos assumindo o conceito de que a cultura brasileira exerceria influência sobre qualquer organização, inclusive as estrangeiras. Esse pressuposto foi corroborado no decorrer da realização da pesquisa, ao identificarmos a presença dos traços culturais brasileiros nas organizações estudadas e sua influência no processo de comunicação.

Nesse sentido, identificamos que os traços mais presentes nas organizações estudadas foram: a valorização das relações e a aversão à sistematização do trabalho (presentes nas três empresas); a receptividade ao estrangeiro (presente nas Empresas 1 e 3) e o jeitinho e o personalismo (presentes apenas na Empresa 1). Neste momento, emerge a seguinte hipótese (H2): o tempo que a empresa está instalada no Brasil influencia no número de traços culturais brasileiros presentes em uma organização estrangeira.

Identificamos, por ocasião das entrevistas, outras características dos brasileiros que complementam o fenômeno que tratamos. Na Empresa 1 foram citados: facilidade de relacionamento; sensibilidade; dedicação; preocupação com o futuro; alegria e impessoalidade. Na Empresa 2, foram mencionados: abertura, flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, pouca ob-

jetividade. Na Empresa 3 foram citados: honestidade, sinceridade, dedicação, flexibilidade, adaptabilidade, rapidez de aprendizagem, comunicabilidade e abertura.

Percebemos que alguns traços considerados negativos no âmbito profissional, não foram citados como presentes nas organizações. São exemplos desses traços: a orientação para o curto prazo pois tem estreita relação com o imediatismo e com a falta de planejamento; o individualismo, oposto ao que se prega hoje sobre trabalho em equipe; o formalismo e o protecionismo, que são considerados comportamentos distantes do profissionalismo tão exigido especialmente dentro de grandes organizações. Surge neste momento nossa terceira hipótese (H3): quanto mais alto o nível de profissionalização da empresa e de seus funcionários, menos presentes estarão os traços de orientação para o curto prazo, individualismo, formalismo e protecionismo. Nas Empresas 2 e 3, nenhum entrevistado comentou o traço de aversão à incerteza; na Empresa 1, ele não está presente.

Os traços culturais brasileiros que facilitam ou dificultam a comunicação

Nas entrevistas realizadas com os gerentes brasileiros das três empresas, identificamos um consenso em relação ao traço cultural brasileiro que mais facilita a atividade de comunicação com seus subordinados: a valorização das relações. Na Empresa 1, o gerente destacou características como a facilidade de relacionamento interpessoal e a habilidade para lidar com as pessoas. Na Empresa 2, o gerente brasileiro também citou a facilidade de relacionamento interpessoal como um facilitador da comunicação, mas alertou que é preciso saber dosar a comunicabilidade e um comportamento mais rígido. Já na Empresa 3 a expressão “facilidade de relacionamento” foi explicada pela característica da informalidade; além disso, foi destacada a amizade que surge entre os funcionários levando-os a considerar a sua segunda família.

Em relação às características que dificultam a atividade de comunicação entre os gerentes brasileiros e seus subordinados identificamos o personalismo na Empresa 1, a falta de comprometimento com a empresa, na Empresa 2, e a falta de objetividade, na Empresa 3. Ao fazer estas perguntas aos gerentes estran-

geiros, percebemos uma tendência similar: a facilidade de comunicação e de relacionamento vem facilitar a comunicação entre o gerente estrangeiro da Empresa 1 e seus subordinados. Em relação ao que dificulta a comunicação, citou o fato do brasileiro interpretar críticas profissionais como sendo pessoais. Para o gerente estrangeiro da Empresa 2, a afetividade do brasileiro facilita a comunicação quando as pessoas se organizam como uma família e dificulta quando se transforma em personalismo, levando as pessoas a evitarem criticar seus amigos. Para ele, o que mais dificulta a comunicação é o fato de o brasileiro consultar muita gente antes de tomar uma decisão. Já o gerente estrangeiro da Empresa 3, destaca como características brasileiras que facilitam a comunicação, a honestidade e a informalidade. Nessa empresa, não foi citado nenhum traço que dificulta a comunicação entre o gerente estrangeiro e seus subordinados.

Verificamos que, apesar de muitas técnicas gerenciais serem implantadas no Brasil sem a devida adaptação à nossa cultura, características pessoais necessárias a uma postura mais profissional são incorporadas e adaptadas ao modo de ser brasileiro.

Por fim, registramos nossa crença na capacidade de superação do brasileiro e reafirmamos a importância de conhecermos nossa cultura nacional a fim de potencializarmos nossos pontos fortes e desenvolvermos maiores conhecimentos para administrarmos e reduzirmos os pontos fracos, possibilitando a condução de processos de comunicação efetivos tanto intra quanto interculturalmente.

REFERÊNCIAS

1. AMOUREUX, G. Maîtriser l'art de communiquer. In : AUBERT, Nicole (org.) **Diriger et motiver**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1996. p. 77-112.
2. ARANGUREM, J.L. **Comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
3. AZEVEDO, F. de. **A cultura brasileira** – introdução ao estudo da cultura no Brasil. Tomo primeiro: Os fatores da cultura. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.
4. BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
5. BARNA, LaRay M. Intercultural communication stumbling blocks. In: SAMOVAR, L. A.; PORTER, R. E. (orgs.) **Intercultural communication: a reader**. 2 ed. Belmont, California: Wadsworth, 1976. p. 291-298.

6. BARNARD, C. **The functions of the executive**. London: Harvard Univ. Press, 1968.
7. BLACK, J. S.; GREGERSEN, Hal B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, March/April 1999, p. 2-8.
8. BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
9. CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 73-93.
10. CARVALHO Jr, D. de S.; VERGARA, S. C. Refletindo sobre as possíveis conseqüências da análise organizacional apoiada em referências estrangeiras. **Revista de Administração Pública**, RJ, v. 30, n. 6, p. 123-138, nov./dez. 1996.
11. CASTOR, Belmiro V. J. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba: EBEL: IBPQ-PR, 2000.
12. DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. 4. ed. RJ: Zahar, 1983.
13. _____. **A casa & a rua**. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
14. DOURADO FILHO, F. **Ao redor do mundo: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros**. São Paulo: Afiliada, 2000.
15. ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.
16. FERRARA, L. D. **Leitura sem palavras. Série Princípios**. São Paulo: Ática, 1986.
17. FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11, abr./jun. 1991.
18. _____. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, Rosa M. (coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
19. _____. Gerenciando a diversidade cultural - experiências de empresas brasileiras. In: Encontro Anual da ANPAD (XXIII: 1999: Foz do Iguaçu). **Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD**, 1999. [CD-Rom].
20. FONSECA, C. S.; MEDEIROS, M. L.; CLETO, M. G. A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos. In: Encontro Anual da ANPAD (XXIV: 2000: Florianópolis). **Anais... Florianópolis: ANPAD**, 2000. [CD-Rom].
21. FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.
22. FREITAS, M. E. de. **Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro**. In: Encontro Anual da ANPAD (XXIV: 2000: Florianópolis). **Anais... Florianópolis: ANPAD**, 2000. [CD-Rom].
23. FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**. 23. ed. RJ: José Olympio, 1984.
24. GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE (FGV)**, SP, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
25. HARRIS, P. R.; MORAN, Robert T. **Managing cultural differences**. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1991.
26. HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.
27. _____. The business of international business is culture. **International Business Review**, Great Britain, v. 3, n.1, p. 1-14, 1994.
28. HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 6. ed. RJ: José Olympio, 1971.
29. LOPES, M. A. R. da F. A evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana. In: Encontro Anual da ANPAD (XXII: 1998: Foz do Iguaçu). **Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD**, 1998. [CD-Rom].
30. LYNN, J. Management: communicating on the telephone. **Commercial Law Bulletin**, [S.l.], v. 14, n. 6, p. 38-39, Nov./Dec. 1999.
31. MORAN, R. T.; HARRIS, P. R.; STRIPP, W. G. **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Futura, 1996.
32. MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.
33. MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.
34. NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG et al. (orgs. edição original); CALDAS, M. P. et al. (orgs. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.
35. OLIVEIRA, P. T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
36. PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG et al. (orgs. edição original); CALDAS, M. P. et al. (orgs. edição brasileira). **Handbook de**

estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 400-433.

37. PORTER, R. E.; SAMOVAR, L. A. Communicating interculturally. In: SAMOVAR, L. A.; PORTER, R. E. (orgs.) **Intercultural communication: a reader.** 2. ed. Belmont, California: Wadsworth, 1976. p. 4-24.

38. PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. de. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

39. RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro:** esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

40. RECTOR, M.; TRINTA, A. R. **Comunicação não-verbal:** a gestualidade brasileira. Petrópolis: Vozes, 1985.

41. RIBEIRO, D. **O povo brasileiro:** evolução e o sentido do Brasil. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

42. RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 2. ed. SP: Atlas, 1989.

43. ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

44. RODRIGUES, S. B.; DUARTE, R. G. Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de (coords.) **Administração contempo-**

rânea: perspectivas estratégicas. SP: Atlas, 1999. p. 40-58.

45. SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** S.Francisco: Jossey-Bass, 1985.

46. SCHNEIDER, S. C.; ARRUDA, C. A. Gerenciando através de culturas. In: BRASIL, Haroldo V.; ARRUDA, C. A. (orgs.). **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 93-109.

47. SINGER, M. R. Culture: a perceptual approach. In: SAMOVAR, L. A.; PORTER, R. E. (orgs.) **Intercultural communication: a reader.** 2. ed. Belmont, California: Wadsworth, 1976. p. 110-119.

48. SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly,** Cornell, v. 28, 1983.

49. SOARES, R. Del G.; COSTA, A. J. L. **Comunicação e estilo gerencial: um estudo em indústrias de base de Minas Gerais.** In: Encontro Anual da ANPAD (XXIII: 1999: Foz do Iguaçu). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

50. WANDERLEY, R. A. V. da C.; FREITAS, T. J. S.; AMORIM, T. N. G. F. “Quem não se comunica se trombica” – até que ponto as organizações acreditam neste ditado? In: Encontro Anual da ANPAD (XIX: 1995: João Pessoa). **Anais...** João Pessoa: ANPAD, v. 1, n. 6, p. 116-129, 1995.