

## **A influência da comunicação organizacional e do estilo brasileiro de administrar no posicionamento das multinacionais brasileiras no mundo globalizado<sup>1</sup>**

**Denise Pragana Videira<sup>2</sup>**  
**Universidade de São Paulo, São Paulo, SP**

### **Resumo**

O presente artigo tem por objetivo apresentar o referencial teórico e os resultados da primeira parte da pesquisa de dissertação de mestrado sobre o papel desempenhado pelos processos de comunicação organizacional, tendo por base os Princípios de Excelência em Relações Públicas (GRUNIG e DOZIER, 2002), e a influência do Estilo Brasileiro de Administrar (TANURE, 2007) na atuação internacional das empresas multinacionais brasileiras. O resultado inicial traz a percepção dos profissionais responsáveis pela comunicação organizacional e pela gestão dos fatores culturais de cinco multinacionais. A metodologia empregada proporcionou a criação de uma matriz que posiciona as empresas entre dois polos: Local/Doméstico ou Global.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; relações públicas; cultura brasileira; globalização; interculturalidade.

### **Introdução**

As multinacionais brasileiras estão aptas a atuar em contextos multiculturais? O modelo de atuação estratégica dessas empresas está mais próximo de um posicionamento local/doméstico ou global? Estas e outras indagações fizeram parte da pesquisa de dissertação de mestrado que visou compreender as especificidades do estilo brasileiro de administrar, assim como elevar a compreensão sobre o papel da comunicação nas organizações, muito além dos aspectos informacionais e de gestão do conhecimento, abordagens comuns no universo dos estudos organizacionais. O interesse pelo assunto é de certa forma recente, e tem sido estudado principalmente no campo da economia e administração. No campo da comunicação, o interesse é ainda mais recente, pois mesmo considerada importante, a comunicação é tomada pelos estudos organizacionais como um subtema de temas mais claramente identificados como sendo estruturais à compreensão das organizações, como gestão de pessoas e relações de trabalho, *marketing* ou desenvolvimento e estratégia organizacionais.

O objetivo deste artigo é, portanto, tendo o fenômeno da globalização e a internacionalização das empresas brasileiras como objeto de estudo, apresentar os primeiros resultados da pesquisa qualitativa realizada com cinco multinacionais brasileiras, tendo a

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestranda da ECA-USP, linha de pesquisa Interfaces Sociais da Comunicação, e.mail: denise.pragana@usp.br

comunicação organizacional e o estilo brasileiro de administrar como fatores influenciadores no posicionamento local/doméstico ou global das mesmas.

Assim, o artigo está dividido em quatro partes. A primeira parte abordará o fenômeno da globalização e seus reflexos no mundo contemporâneo, incluindo as ondas de internacionalização das empresas no mundo e no Brasil. Na sequência o tema será cultura nacional, cultura organizacional e cultura brasileira, definições e aplicações no estilo brasileiro de administrar. O propósito da terceira seção é conceituar o papel da comunicação no universo organizacional a partir de suas múltiplas funções e formatos, trazendo os principais conceitos sobre comunicação organizacional e como esta se relaciona com as relações públicas e a cultura organizacional, além do seu papel na construção de caminhos para a criação de um ambiente intercultural no mundo dos negócios globais.

Por último apresentaremos os procedimentos metodológicos juntamente com os primeiros resultados da pesquisa, fechando com as considerações finais e comentários sobre os próximos passos do estudo.

### **Os reflexos da globalização no mundo contemporâneo**

Giddens (2005) afirma que a globalização deve ser analisada pelas suas diversas dimensões, e não apenas pela dimensão econômica, que acabou sendo mais evidenciada devido ao papel das corporações transnacionais, cujas operações se expandem pelas fronteiras nacionais, influenciando o processo de produção global e a distribuição internacional do trabalho.

Apesar de ser um fato incontestável no âmbito da economia internacional, a globalização é um fenômeno emergente, um processo ainda em construção. “Mesmo a ciência econômica, disciplina que provavelmente melhor trabalhou o problema, reconhece a novidade do tema”, afirma Ortiz (2000, p. 15). O assunto é polêmico e não há consenso sobre o seu significado, impactos e limites. Há um ponto, no entanto, sobre o qual todos concordam: globalização significa mudança, é inevitável e está cada vez mais presente.

Os impactos da globalização na vida cotidiana também se fazem sentir pelo cidadão comum, no momento em que a globalização não é algo que “está lá, além”, operando num plano distante, sem afetar o individual. Conforme Giddens (2005), ela é um fenômeno “logo aqui”, que está afetando nossa vida íntima e pessoal de diversas maneiras, mudando a natureza de nossas experiências cotidianas.

A partir da década de 1990 os estudos na área de economia internacional passaram a focar as empresas multinacionais como os agentes mais importantes deste fenômeno (FLEURY e

FLEURY, 2012), levantando uma interessante polêmica sobre se a expansão das multinacionais seria a causa da globalização ou se a globalização é que estaria provocando a expansão das multinacionais.

Uma empresa pode desenvolver suas atividades no mercado internacional por meio de exportação, licenciamento, estabelecimento de subsidiárias, desenvolvimento de alianças estratégicas, aquisição ou fusão com empresas locais. A literatura disponível sobre o tema prega que geralmente as empresas iniciantes utilizam a exportação porque esta alternativa não demanda investimentos volumosos, embora possa ser custosa em termos de logística. O estabelecimento de subsidiárias –seja por investimento ou aquisições e fusões – representa a escolha mais onerosa, em geral associada a decisões que buscam um real comprometimento com a expansão da empresa para o mercado internacional.

Internacionalização pode ser definida como o conjunto de atividades que a empresa desenvolve fora dos mercados que constituem seu entorno geográfico natural. Segundo diversos autores, internacionalizar, quer seja por intermédio da expansão de suas operações para os mercados externos, quer seja por meio da aquisição de insumos, componentes ou bens acabados, parece ter se tornado uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos.

### **As ondas de internacionalização e as multinacionais brasileiras**

O mundo viveu três ondas de internacionalização com a movimentação, rumo a outros países, das empresas multinacionais. A primeira onda de internacionalização foi representada pelas grandes corporações americanas e europeias, a partir do fim do século XIX e mais intensamente no século XX, no pós Segunda Guerra.

A partir da segunda metade da década de 1970, com a crise do petróleo, houve uma mudança na relação cliente/mercado: a oferta tornou-se maior do que a procura e os clientes passaram a ditar as regras. Os japoneses foram os primeiros a adotarem o diferencial competitivo da Qualidade como atendimento das necessidades dos consumidores e promoveram uma mudança de paradigma com o modelo produtivo japonês (JPM – *Japanese Productive Model*), gerando uma alternativa ao modelo fordista –voltado para a produção- e permitindo ao Japão alcançar os países mais avançados. Foi a fase em que emergiu o interesse entre acadêmicos e gurus da administração sobre cultura organizacional e seu impacto nos resultados positivos da indústria japonesa.

Com a chegada dos anos 1990 a terceira onda de internacionalização deu às organizações dos países emergentes a oportunidade de entrarem no mercado global como investidoras e

não apenas como exportadoras ou receptoras de investimentos externos. Essas empresas são consideradas pela literatura tanto econômica quanto de negócios internacionais como *late movers*, ou entrantes tardias, por terem iniciado suas atividades com operações fora do território nacional quase que quatro décadas depois das primeiras ondas de internacionalização encabeçadas pelas empresas dos países desenvolvidos (FLEURY e FLEURY, 2007, 2012).

Ainda sobre o mesmo tema, Fleury e Fleury (2007) apresentam cinco características que definem as empresas das grandes economias emergentes:

- São empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional;
- Utilizam intensamente recursos naturais e mão-de-obra barata;
- Não possuem competências tecnológicas;
- São atrasadas em termos de capacitação gerencial; e
- Operam em ambientes extremamente turbulentos.

O perfil das multinacionais brasileiras coincide com essas características. A história dessas empresas passou por períodos coincidentes com as diferentes ondas de internacionalização, conforme explicam Fleury e Fleury (2012, p. 149):

O Brasil se comportou de maneira distinta em cada uma delas. Durante a primeira onda, nos anos 1950 e 1960, o Brasil foi um receptor líquido de investimento externo estrangeiro, assumindo o papel de hospedeiro de novas subsidiárias de multinacionais estrangeiras. Durante a segunda onda, no final da década de 1970 e início de 1980, ocorreram tentativas isoladas e mal sucedidas de internacionalização de empresas brasileiras. Finalmente, na terceira onda, entre 1990 e 2000, observa-se um efetivo movimento de internacionalização.

Como entrantes tardias, as empresas brasileiras e latino-americanas necessitaram se equiparar às suas rivais internacionais em tecnologia, produtividade e esforço inovador. E segundo o Observatório de Multinacionais Brasileiras, os investimentos brasileiros no exterior têm crescido fortemente, porém ainda é desconhecido o número de empresas que atuam em mercados estrangeiros. Em 2010 um estudo apontou algo como 95 empresas. Hoje estima-se que haja mais de 400, presentes em 56 países.<sup>3</sup>

O movimento de internacionalização das empresas brasileiras foi tardio, intensificando-se no final dos anos 90, sem apoio do governo, privilegiando, de início, países da América Latina, porém mais tarde alcançando países desenvolvidos com o objetivo de obter vantagens competitivas e de buscar exposição em mercados mais exigentes. A competência que sustenta a internacionalização no primeiro momento é a de produção, e a competência

---

<sup>3</sup> Mais informações podem ser obtidas no endereço <http://www2.espm.br/pesquisa/labs/observatorio-de-multinacionais-brasileiras>. Acesso em 22 de abril de 2016

crítica é a de gestão de recursos humanos, pois as empresas levam para outros países o modelo de gestão brasileiro, nos quais prevalecem traços da cultura brasileira, como estruturas altamente hierarquizadas e com baixo nível de participação das pessoas, além de pouca importância do processo em detrimento das relações interpessoais.

### **Modelos de gestão internacional e o momento das multinacionais brasileiras**

De acordo com Bartlett e Ghoshal (1998), foram identificados quatro tipos de modelos de gestão internacional:

- **Multidoméstico** – Subsidiárias autônomas, elevada responsabilidade em relação às demandas locais
- **Global** – Constroem vantagens de custo por meio de operações centralizadas de escala global
- **Transnacional** – Exploram conhecimentos e competências através da difusão e adaptação global
- **Metanacional** – Rapidez ao combinar conhecimento de diferentes partes do mundo e espalhar os resultados

Borini (2008) explica que os modelos estratégicos tradicionais de atuação das multinacionais são os modelos global e multidoméstico. Por serem os mais presentes, receberão atenção maior nesse estudo, que visa compreender como estão posicionadas multinacionais brasileiras no universo dos negócios globais.

No modelo de atuação multidoméstica (BORINI, 2008) as subsidiárias têm de atender de modo diferenciado aos mercados locais, e há baixa integração com a matriz. Já o modelo global caracteriza-se pela forte comunicação, pelo compartilhamento de valores, pela credibilidade depositada nas subsidiárias e pela padronização mundial em busca da eficiência global. O quadro 1 traz a síntese das principais diferenças entre os dois modelos.

**Quadro 1** – Comparativo entre os Modelos de Atuação Estratégica Multidoméstico e Global

	<i>Multidoméstica</i>	<i>Global</i>
autonomia	alta	baixa
comunicação	baixa	alta
compartilhamento de valores	baixo	alto
confiança da matriz	baixa	alta
controle	baixo	alto
orientação para o mercado local	baixa	alta
capacidade de diferenciação local	alta	baixa
eficiência operacional global	baixa	alta

Fonte: Borini (2008, p. 35)

No caso das multinacionais brasileiras, a inserção no mercado global suscitou a revisão dos modelos locais de gestão e promoveu o desenvolvimento de uma visão mais global entre gerentes e empreendedores, levando as empresas brasileiras a refletir sobre seu próprio estilo e competências. Os autores que analisam as características do estilo brasileiro de

gestão admitem que a cultura brasileira, com suas características e especificidades, impacta o modelo de gestão das empresas. Essas características, segundo os autores, são o resultado do projeto de colonização portuguesa, que estabeleceu organizações rígidas e hierárquicas.

Há diversos fatores que definem a cultura brasileira e sua influência no modelo de gestão das empresas, conforme será analisado na sequência. Até o final dos anos 1980, ou seja, antes do Brasil entrar em definitivo na onda da internacionalização, prevaleceu nas empresas o tradicional modelo brasileiro de gestão, compatível com o mercado doméstico. Assim, ao se internacionalizarem, as multinacionais brasileiras necessitaram rever o antigo padrão para estarem aptas a atuar de forma competitiva internacionalmente. Foi com os primeiros passos de internacionalização rumo aos países do Mercosul que as empresas começaram a desenvolver uma mentalidade global.

Fleury e Fleury (2012) caracterizam o modelo de gestão das multinacionais brasileiras como *peculiar* (grifo dos autores), mas não atrasado. Barros e Prates (1996) defendem que o estilo brasileiro de administrar é único e original. Tanure (2007) afirma que o Brasil tem características típicas de país latino: grande distância do poder, afeição, demonstração de emoções e sentimentos, importância das relações pessoais e dificuldades para administrar conflitos abertamente. Autores que estudam o modelo de atuação das multinacionais brasileiras no período pós-globalização (CUNHA e CUNHA, 2000; CHU e WOOD, 2008; CHU, 2010;) atestam que o estilo brasileiro de gestão é constituído ao mesmo tempo por elementos tradicionais e por elementos advindos do novo contexto econômico e comercial.

### **Cultura: definições e aplicações**

A discussão em torno da cultura organizacional seguiu uma base de conceitos na vertente da antropologia cultural, onde se encontram diversas correntes que privilegiam diferentes aspectos dessa questão humana. Muitos autores defendem que seria ousado e ilusório esgotar o conceito de “cultura”, pois mesmo entre as disciplinas altamente ligadas ao conceito, como a etnologia, a antropologia e a sociologia, não existe unanimidade de opinião sobre a sua definição.

O interesse pela cultura organizacional surgiu dentro do campo da teoria das organizações na década de 1980, no contexto norte-americano. Nesse período, houve grande interesse sobre o assunto. Segundo Hofstede (1991), o termo equivalente ‘cultura de corporação’, surgido nos anos 70, ganhou popularidade com o livro de mesmo título, de Terence Deal e Allan Kenedy, em 1982, nos Estados Unidos. Os autores conceituaram cultura de uma forma bem simplificada: “cultura é a forma com que fazemos as coisas aqui”.

Compreender a cultura organizacional tornou-se, assim, bastante popular tanto na esfera acadêmica quanto na gerencial, sendo considerada a “arma secreta” para a obtenção de vantagem competitiva e de sucesso organizacional, conforme Chu (2010, p. 8): “Esta noção contribuiu para reforçar a ideia de que uma cultura organizacional sólida, compartilhada e fundamentada em valores e crenças profundos resultaria em um desempenho excelente”.

O conceito desenvolvido por Edgard Schein (1984, 2009) tem sido considerado um dos mais ricos e abrangentes pela literatura consultada e o mais referenciado nos estudos sobre cultura organizacional. “Claramente o autor se preocupa em ir além dos comportamentos observáveis, privilegia a aprendizagem do grupo e assume que a cultura tem funções específicas” (FREITAS, 2010, p. 13).

Schein (1984, 2009) defende que uma cultura se forma pelas definições dos fundadores e líderes, mas que ela se desenvolve por meio do envolvimento e da aprendizagem dos grupos e indivíduos. Para Schein (1984, p. 3), a cultura organizacional é

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e, dessa forma, serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2003, p. 3, em livre tradução pela autora).

Freitas (2010, p. 50) afirma que a vida organizacional, ainda que fundada em uma lógica e em uma racionalidade instrumental, precisa do tempero que a irracionalidade e o simbolismo aportam, “pois é ele que gera os envolvimento, a dedicação, a lealdade e a paixão, tão necessários a uma dinâmica organizacional marcada pela competição extremada em um ambiente turbulento”. Segundo Ferrari (2011), no cotidiano das organizações as duas posturas apontadas por Smircich (1983) -sobre a organização ter uma cultura ou ser uma cultura- são adotadas, pois no mundo empresarial existe a necessidade de se estabelecer o controle e de se garantir a efetividade organizacional.

### **Cultura nacional e sua interface com a cultura organizacional**

Hofstede (1980) lança as bases de um novo tipo de pesquisa sobre o mundo organizacional com o objetivo de investigar o nível de interação e os tipos de impactos que uma cultura nacional poderá ter na cultura de uma organização transnacional. Assim, para Hofstede (1991), a cultura está implícita na maneira de agir e de pensar, no juízo do que é considerado certo ou errado, bom ou mal, nos profundos valores compartilhados por uma sociedade, bem como na compreensão do que motiva as atitudes das outras pessoas. O autor

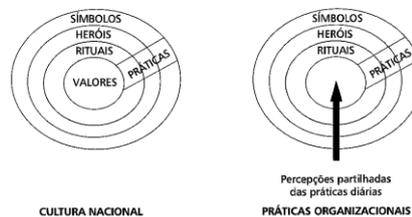
adverte, porém, que “Uma nação não é uma organização e os dois tipos de cultura são de natureza diferente” (HOFSTEDE, 1991, p. 211). Para ele, a cultura organizacional refere-se ao conjunto de práticas percebidas dentro da empresa, e que aprendemos durante o trabalho.

Schein (1984, 2009) defende a relação da cultura organizacional com a cultura nacional. Segundo o autor, as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura, como se fossem subculturas de uma sociedade. Tanure e Duarte (2006) argumentam que, no caso das empresas com atividades internacionais, as singularidades das culturas organizacionais influenciarão como essas atividades serão gerenciadas.

Para diferenciar os conceitos de cultura nacional e cultura organizacional, Hofstede (1991) afirma que, no âmbito nacional, as diferenças culturais residem mais nos valores, enquanto que no organizacional as diferenças culturais residem mais nas práticas.

Assim, Hofstede (2000, p. 440) explica que, mesmo encontrando diferentes padrões culturais em outros países, as práticas compartilhadas das multinacionais (símbolos, heróis e rituais) garantem a coesão interna das empresas. Este pensamento encontra-se demonstrado no modelo conceitual comparativo, desenvolvido por Fleury et al (2008), conforme a Figura 1.

**Figura 1**– Diferenças entre cultura nacional e práticas organizacionais



Fonte: Fleury et al (2008, p. 31), adaptado de Hofstede (1991)

A base conceitual demonstrada na Figura 1 reflete a diferenciação feita por Hofstede (1991, 2000) entre cultura nacional e cultura organizacional. Fleury et al (2008) acrescentam que, conforme a premissa de que os valores são aprendidos na infância (Hofstede, 1991, 2000), ao chegar às organizações na fase adulta, as pessoas serão capazes de adotar determinadas práticas que constituem a cultura organizacional, sem mudar seus valores. Estes, no entanto, devem ser respeitados e considerados pelas multinacionais, uma vez que as interpretações pessoais seguem os padrões culturais dos países onde as multinacionais estejam operando.

De fato, analisar o impacto da cultura nacional na cultura organizacional e no modelo de gestão das empresas é especialmente válido para o contexto da atuação das multinacionais no ambiente global. Para Tanure e Duarte (2006, p. 201), “por mais distintas que sejam as

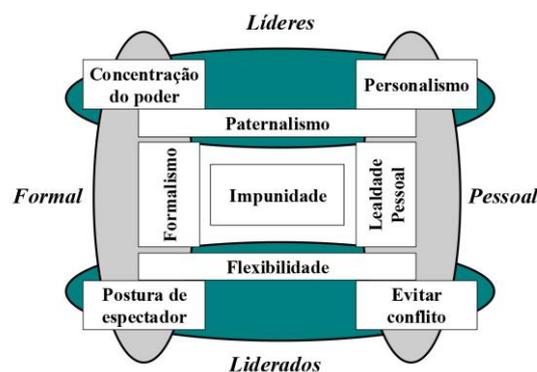
práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum”. Por outro lado, afirmam os autores, “no caso das empresas com atividades internacionais, por exemplo, as singularidades de suas culturas organizacionais influenciarão como essas atividades serão gerenciadas” (idem, p. 199).

### Traços da cultura brasileira refletidos nas organizações

Barros e Prates (1996) desenvolveram um modelo – o “Sistema de ação cultural brasileiro”- que sintetiza as características e a lógica subjacente à cultura e à organização brasileira, denominado pelos autores como “o estilo brasileiro de administrar”. O modelo foi desenvolvido a partir de dados obtidos em pesquisa com uma amostra de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte no Sudeste e Sul do Brasil.

Conforme a Figura 2, o modelo está estruturado em quatro subsistemas: o institucional (ou formal) e o pessoal (ou informal); o dos líderes e o dos liderados. Da articulação desses sistemas surgem quatro traços da cultura brasileira: (i) concentração de poder, (ii) atitude de espectador, (iii) personalismo e (iv) tendência de evitar conflitos. E da articulação desses traços, os autores trabalharam com mais quatro traços: (1) paternalismo, (2) medo de errar, (3) ambiguidade e (4) lealdade às pessoas.

**Figura 2** – Sistema de ação cultural brasileiro



Fonte: Barros e Prates (1996)

O modelo desenvolvido por Barros e Prates (1996) foi usado como base para fins da pesquisa com as multinacionais brasileiras. Os roteiros de entrevista empregaram três características que impactam mais diretamente o estilo brasileiro de administrar nas multinacionais brasileiras: (i) Flexibilidade, (ii) Capacidade relacional e (iii) Concentração do poder. A pesquisa abordou os paradoxos da nossa sociedade, usando a terminologia

adotada por Tanure e Duarte (2006) e Tanure (2007), de “lado sol”, para impactos positivos e “lado sombra” para impactos negativos.

Conforme veremos mais adiante, os indicadores da cultura brasileira foram depois cruzados com os indicadores comunicacionais para formar a matriz de análise sobre o posicionamento das multinacionais estudadas.

### **A organização vista pelo ângulo da comunicação e da cultura**

Nassar (2008) afirma que uma organização pode ser definida como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. O autor acrescenta que algumas características são comuns a todas as organizações: (i) são sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas; (ii) são complexas e aplicam a divisão de trabalho; (iii) têm história e memória; (iv) devem enfrentar o desafio das mudanças; (v) têm identidade; e, finalmente, (vi) querem resultados. Logo, obter resultados para uma organização significa, em última análise, alcançar os objetivos que estabelece para si mesma, em sintonia com o meio ambiente onde está inserida, adquirindo deste mesmo meio ambiente os recursos para suas atividades (GRUNIG, 1992). Atuar em sintonia com todos os seus públicos de interesse pressupõe a existência de diálogo e relacionamento, funções primordiais da comunicação humana exercidos de forma intencional pelas organizações por meio dos processos de comunicação. Há vários conceitos de comunicação organizacional, dependendo das interpretações e visões dos autores que se dedicam ao assunto desde a década de 1950 até hoje. Sob o ponto de vista epistemológico, os Estados Unidos são considerados hegemônicos nos estudos de comunicação organizacional. No contraponto estão os autores da “Escola de Montreal, que propôs novos olhares para os estudos da comunicação organizacional. O objetivo da Escola de Montreal é mesclar o pragmatismo norte-americano com o pensamento francês, analisando a comunicação organizacional em uma perspectiva interpretativa e crítica, “por meio da análise de narrativas e pensando a comunicação *como* organização ao invés da comunicação *na* (grifos da autora) organização” (KUNSCH, 2009, p. 74).

Segundo Kunsch (2009), James Taylor, um dos autores da Escola de Montreal, traz para o campo da comunicação organizacional a questão da diversidade nas organizações. Essa visão deixa de conceber a comunicação como instrumental ou apenas com foco nos fluxos informativos, ao trazer uma dimensão mais humana e de interação entre os indivíduos da organização. Suas teorias aproximam-se da nova realidade organizacional advinda com o

fenômeno da globalização, quando as organizações começaram a conviver com profundas mudanças em seus processos de gestão e produção, com o aumento da competitividade e do desenvolvimento tecnológico. Expande-se, assim, o papel da comunicação nas organizações como parte integrante de seus objetivos estratégicos.

A relação entre cultura e comunicação ganha peso, no entanto, a partir do fenômeno da globalização no momento em que as organizações ficaram expostas a diferentes culturas e precisaram aprender a lidar com essa nova realidade dentro de um contexto de obtenção de resultados. Freitas (1991, p. 34) afirma que “as organizações devem ser vistas como fenômeno de comunicação”, no qual o processo de comunicação ajuda a criar a cultura organizacional. Ferrari (2011, p. 154) corrobora com este pensamento ao afirmar que “a comunicação pode ser definida como um processo e instrumento, principalmente se a considerarmos em sua relação com a cultura organizacional”. A autora ressalta, contudo, que é indispensável que os profissionais que estão à frente das atividades de comunicação organizacional ou relações públicas das empresas tenham claro o significado da dimensão estratégica de sua função e que consigam legitimá-la aos olhos dos demais executivos.

### **Procedimentos metodológicos e primeiros resultados**

O projeto de pesquisa partiu dos pressupostos teóricos de que as regras, normas e políticas de gestão organizacional da matriz das multinacionais criam uma hegemonia cultural interna, estreitando, assim, as diferenças culturais (TANURE, 2007) e de que, no modelo global, o estilo de gestão tem os seus princípios gerais ditados pela matriz, admitindo-se mudanças de acordo com as condições locais de operação (FLEURY e FLEURY, 2012).

Optou-se pelo método qualitativo e exploratório, que não permite testar hipóteses ou dar tratamento estatístico às informações, porém leva “(...) à aprendizagem por meio da identificação da riqueza e diversidade, pela integração das informações e síntese das descobertas” (DUARTE, 2006, p. 63). Para a coleta das informações adotou-se a metodologia da entrevista em profundidade.

Assim, para esta pesquisa foram empregados dois instrumentos de coleta de dados: o questionário estruturado, mensurado por meio de escala Likert com perguntas fechadas na forma de assertivas; e a entrevista em profundidade, que teve como base um roteiro semiestruturado de questões. Neste artigo serão apresentados os resultados do questionário estruturado em escala Likert, o qual propiciou posicionar as empresas na matriz Local/Doméstica x Global, de acordo com a percepção dos entrevistados sobre a influência dos processos comunicacionais e do estilo brasileiro de administrar.

A amostra foi construída segundo a técnica não probabilística, por acessibilidade ou acidental e foi obtida a partir do ranking 2015 das multinacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral<sup>4</sup>. Fizeram parte da amostra: Braskem, Embraer, Itaú-Unibanco, Gerdau e Vale. Para demonstrar os resultados obtidos na pesquisa foi criada uma matriz, formada pelos eixos X e Y e dividida em quatro quadrantes. No Eixo X estão os indicadores do Estilo Brasileiro de Administrar, segundo Barros e Prates (1996) e Tanure (2007), abordando o lado sol e o lado sombra das principais características da cultura brasileira estudadas: “Flexibilidade”, “Capacidade relacional” e “Concentração do poder”, que de forma resumida encontram-se no Quadro 2.

**Quadro 2– Estilo Brasileiro de Administrar**

CARACTERÍSTICAS	LADO SOL	LADO SOMBRA
<b>Flexibilidade</b>	Alta capacidade de adaptação e criatividade	Indisciplina, esperteza, tendência a deixar as coisas para a última hora
<b>Capacidade relacional</b>	Bom relacionamento, hospitalidade, afetividade, facilidade de mobilização	Dificuldade de dar <i>feedback</i> ; tendência a evitar conflito, paternalismo
<b>Concentração do poder</b>	Processo decisório claro e inequívoco, clareza nas instruções de trabalho, promoção de cultura organizacional hegemônica	Postura de espectador por parte das equipes, desestímulo ao protagonismo, tendência das equipes de esconder problemas de seus líderes

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Barros e Prates (1996) e Tanure (2007)

No Eixo Y estão os princípios genéricos que descrevem as características das práticas de Comunicação Organizacional segundo a Teoria de Excelência em Relações Públicas<sup>5</sup> no contexto interno e externo das organizações, demonstrando seu valor tanto para a organização quanto para a sociedade (GRUNIG e DOZIER, 2002; GRUNIG, 2011). Foram adotados os princípios nº 2, nº 7 e nº 10, conforme o Quadro 3, por serem os que mais impactam as atividades internacionais empresariais. O Eixo Y foi formado, portanto, pelo conjunto das questões sobre os três princípios.

**Quadro 3– Práticas de Comunicação – Teoria de Excelência em Relações Públicas**

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
<b>Princípio nº 2</b>	O alto executivo de Relações Públicas faz parte ou tem acesso direto à alta direção da organização da organização.
<b>Princípio nº 7</b>	Relações Públicas é uma função gerencial separada de outras funções organizacionais, ou seja, está posicionada comum setor ou departamento específico na organização.
<b>Princípio nº 10</b>	A cultura organizacional participativa colabora para o processo de comunicação excelente.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Grunig e Dozier (2002) e Grunig (2011)

<sup>4</sup> [https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking\\_fdc\\_multinacionais\\_brasileiras2015.pdf](https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf)

<sup>5</sup> Para mais detalhes, consultar GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A.; DOZIER, D. M. **Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries.** [S.l.]: Routledge, 2002.

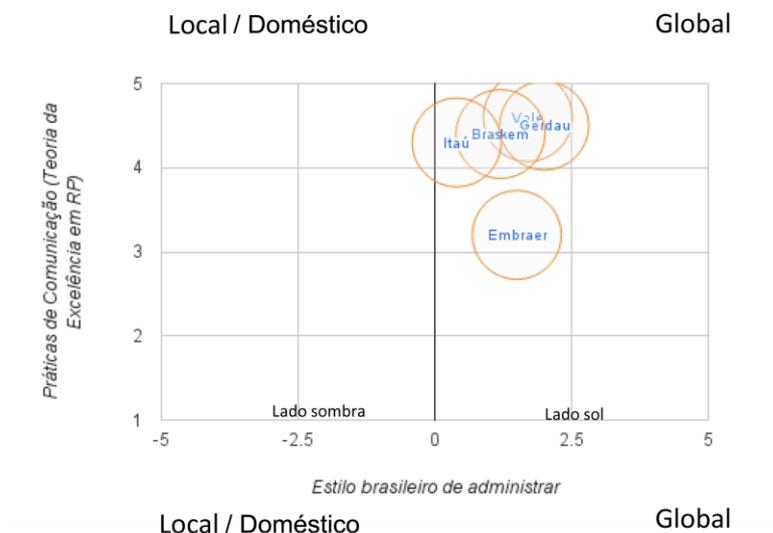
As respostas às assertivas da primeira parte da entrevista permitiram posicionar as empresas na Matriz de Análise como na Figura 3, a seguir.

A metodologia para a definição da posição das empresas seguiu os seguintes passos:

- Eixo X – com pontuação de -5 a + 5, mostra a presença positiva (lado sol) ou negativa (lado sombra) dos traços culturais selecionados, conforme Quadro 2.
- Eixo Y – com pontuação de +1 a +5, revela o grau de implantação, pelas empresas estudadas, dos três princípios gerais de comunicação excelente escolhidos para a pesquisa, conforme Quadro 3.

As pontuações foram obtidas a partir da média da somatória dos valores atribuídos pelos entrevistados às assertivas, sendo que no caso do eixo X as assertivas “lado sombra” foram pontuadas negativamente. Os resultados mostraram um posicionamento positivo das multinacionais estudadas em ambos os eixos, ou seja, todas as empresas se encontram no quadrante que as posiciona como Globais, de acordo com a Figura 3.

**Figura 3** – Resultado da Matriz de Análise sobre Práticas de Comunicação x Estilo Brasileiro de Administrar



Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao eixo Y (Práticas de Comunicação), percebe-se uma simetria, na opinião dos entrevistados, com relação à adoção dos três princípios de comunicação excelentes escolhidos para a pesquisa (ver Quadro 3) em sua quase totalidade. A única exceção é a Embraer que, apesar de também se encontrar no quadrante positivo, distanciou-se por mais de 1 ponto das outras empresas. As pontuações relativas ao eixo X (Estilo Brasileiro de Administrar) já não foram tão simétricas assim. A empresa com a maior nota é a Gerdau,

seguida de perto pela Vale. A liderança da Gerdau nesse eixo está ligada ao fato do entrevistado ter concordado com a maioria das assertivas “lado sol” da cultura nacional e discordado das assertivas “lado sombra”. No outro extremo, quase chegando ao quadrante “Local/Doméstico”, ficou o Itaú. Segundo os entrevistados, o banco ainda não se posiciona como uma empresa global no seu relacionamento com as operações internacionais.

A pesquisa veio elucidar que o fato de todas as empresas estarem posicionadas no quadrante Global demonstra que houve um aprendizado sobre como lidar com outras culturas, tendo como base os fundamentos das relações públicas e da comunicação. Como vimos, o modelo global caracteriza-se pela forte comunicação, pelo compartilhamento de valores, pela credibilidade depositada nas subsidiárias e pela padronização mundial em busca da eficiência global. Depreende-se, assim, que os traços culturais brasileiros e processos de comunicação organizacional exercidos de forma estratégica podem influenciar, sim, na criação de um estilo global de gestão das multinacionais brasileiras.

### **Considerações finais**

Os resultados encontrados na primeira parte da entrevista serão ainda confrontados com os as análises de conteúdo aplicadas às entrevistas em profundidade realizadas em cada empresa. Com este cruzamento será possível obter indicações sobre quais aspectos do estilo brasileiro de administrar e dos princípios de excelência em relações públicas mais impactam no posicionamento global das organizações.

Como contribuição final da dissertação, será criado um esquema conceitual, de aplicação tanto para a academia quanto para o mercado, com o propósito de demonstrar as relações existentes entre a cultura nacional, a cultura organizacional e os processos de comunicação com vistas a apoiar as organizações multinacionais em seus desafios internacionais.

### **Referências**

BARROS, B. T. de, PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARTLETT, C; GOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. 2.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

BORINI, F. M. **Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras**. São Paulo, 2008.

CUNHA, M.P.; CUNHA, J. V. **Globalization and the Dialectics of Managerial Knowledge**. Proceedings of the Internal Conference. Roma, LUISS University, 2000.

CHU, R.A. **Modelo contemporâneo de gestão à brasileira**. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHU, R.A.; WOOD JR., T. **Cultura Organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?**. Rio de Janeiro: RAP. v.45; n.5; p.969-991, 2008.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. São Paulo: FGV Editora, 2012.

\_\_\_\_\_. (Orgs). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY et al. **Cultura e internacionalização de empresas – o caso Azaleia na China**. In: VASCONCELLOS (Coord.). Internacionalização, estratégia e estrutura. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2010.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1991.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. Ed. Porto Alegre: Artmed: 2005.

GRUNIG, J.. (ed). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, J; FERRARI, M.A; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª. Edição, São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L.A.; DOZIER, D.M. **Excellence in public relations and communication management: A study of communication management in three countries**. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2<sup>nd</sup>. ed. London: Sage, Publications, 2000.

\_\_\_\_\_. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1991.

KUNSCH, M.M.K. (Org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

NASSAR, P. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, MMK. **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e RP**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e Cultura**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2000.

SCHEIN, E. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 1984.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. ASQ, v. 28, n. 3, 1983.

TANURE, Betania. **Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Editora Atlas, 2007

\_\_\_\_\_; DUARTE, R. (Orgs.) **Gestão internacional: o impacto da diversidade na gestão internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.