

A comunicação e a cultura nacional na criação do modelo de gestão à brasileira: um referencial teórico e metodológico para estudo em multinacionais brasileiras¹

Denise Pragana Videira²
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

Resumo

Este artigo apresenta o referencial teórico e metodológico de uma dissertação de mestrado, ainda em curso, sobre a influência da comunicação organizacional e da cultura brasileira na atuação internacional das multinacionais brasileiras. O estudo poderá contribuir para elevar a visão sobre a gestão estratégica da comunicação organizacional no apoio às operações das empresas no exterior. Lançará luz, ao mesmo tempo, sobre as questões das diferenças culturais que existem entre os países e a importância do conceito de interculturalidade no cenário global. A amostragem será obtida entre as multinacionais brasileiras participantes do ranking da Fundação Dom Cabral em 2014. A pesquisa será conduzida de acordo com os indicadores escolhidos para a matriz de análise, especialmente desenvolvida para o estudo.

Palavras-chave: Globalização; Cultura nacional; Comunicação organizacional; Relações Públicas; Interculturalidade.

Introdução

O fenômeno da globalização intensificou-se no mundo do pós Segunda Guerra Mundial, reduzindo fronteiras econômicas, sociais e culturais entre os países. A partir da década de 1990 as empresas multinacionais passaram a ser consideradas os agentes mais importantes deste fenômeno pelos estudiosos de administração e negócios internacionais. Nesta mesma década, as empresas dos países emergentes, entre eles o Brasil, iniciam a internacionalização de suas operações (FLEURY e FLEURY, 2012), originando novas teorias para entender os cenários e desafios enfrentados por essas organizações tidas como *late movers*, ou novos entrantes, no mundo globalizado.

Teremos como objeto de estudo uma amostragem de cinco empresas listadas no ranking 2014 das multinacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral, com o objetivo de responder a questão central de pesquisa: “de que forma a comunicação organizacional e o modelo de gestão à brasileira colaboram para que as multinacionais brasileiras sejam bem sucedidas em suas operações no exterior”?

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

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

Pretende-se verificar como as práticas de relações públicas excelentes (GRUNIG e DOZIER, 2002) podem contribuir para o gerenciamento das atividades de comunicação nas multinacionais brasileiras de forma a criar um ambiente organizacional favorável à execução de sua expansão internacional. Passados mais de 25 anos do início da internacionalização das empresas brasileiras, o estudo pretende levantar sobre qual paradigma (GRUNIG, 2011) encontram-se alicerçadas as áreas de comunicação organizacional dessas empresas: (i) paradigma de gerenciamento estratégico (atuação de vinculação estratégica com *stakeholders*) ou (ii) paradigma simbólico interpretativo (atuação tática, com o objetivo de proteger a organização de seus *stakeholders*). Os indicadores das práticas de relações públicas excelentes serão cruzados com indicadores da cultura brasileira, formando uma matriz para auxiliar as análises dos achados obtidos na pesquisa.

Assim, na primeira parte do artigo, abordaremos o fenômeno da globalização, as ondas de internacionalização que ocorreram no mundo e o comportamento das multinacionais brasileiras dentro deste cenário. Na seção seguinte a abordagem será sobre cultura, dentro da perspectiva da antropologia cultural, e sua relação com a cultura organizacional. Em seguida será apresentado o sistema de ação cultural brasileiro estudado por Barros e Prates (1996) e Tanure (2007, 2009), para a criação do modelo de gestão à brasileira.

Na sequência entraremos no tema comunicação e interculturalidade, com detalhes sobre os paradigmas de atuação em comunicação e os princípios de excelência em relações públicas³ desenvolvidos por Grunig e Dozier (2002). Por fim será apresentada a proposta metodológica da pesquisa e a matriz de análise.

As ondas de internacionalização e o comportamento das multinacionais brasileiras

Para chegar ao objeto de estudo deste artigo, as multinacionais brasileiras, é preciso abordar as características do mundo globalizado. O mundo começou a reduzir suas fronteiras econômicas, comerciais, sociais e culturais com o expansionismo empresarial entre os países no século XX do pós Segunda Guerra Mundial.

Segundo Fleury e Fleury (2012, p. 27), “a globalização é um processo em função do qual as interconexões e as interdependências nas várias áreas da atividade humana vão gradativamente aumentando”. É marcada pela aceleração de redes econômicas e culturais que operam em escala mundial (CANCLINI, 1999) e pelo crescimento do que o sociólogo

³ Com o objetivo de igualar o significado dos termos relações públicas, comunicação organizacional e gestão da comunicação, utilizaremos a definição de Grunig e Hunt (1984, p. 6 *apud* Grunig, 1992, p. 4) para nos referirmos à área de comunicação das empresas: “definimos relações públicas como a gestão da comunicação entre a organização e seus públicos” (em tradução livre pela autora).

Manoel Castells (2000) chama de “sociedade em rede”, denominada por ele de “informacional, global e em rede”, levando a um novo estilo de produção, comunicação, gerenciamento e vida.

Paulo Finuras (2007, p. 28) reforça a visão de Castells e nos chama a atenção para o fato de que a globalização, como fenômeno econômico, comercial e empresarial repercute também em outras áreas da vida, reduzindo espaço, tempo e fronteiras. “Não precisamos de mais do que 20 segundos para, a partir de qualquer ponto do planeta, entrarmos em contato com outro ponto”. O atentado terrorista ao jornal francês “*Charlie Hebdo*”, ocorrido em 7 de janeiro de 2015, é um exemplo desse fenômeno. Nas oito horas seguintes ao ataque, a hashtag #JeSuisCharlie (Eu sou Charlie), acompanhando a capa do site do jornal, já havia sido utilizada mais de 570 mil vezes no Twitter⁴.

Entre os agentes que participam do processo de globalização podem ser citadas as empresas privadas e públicas, instituições governamentais e supragovernamentais. Neste artigo o foco recairá sobre as empresas multinacionais, considerado o agente mais importante da globalização (FLEURY e FLEURY, 2012). Por empresa multinacional entendemos ser qualquer empresa que tenha atividades produtivas em dois ou mais países (HILL, 2008).

As teorias econômicas sobre internacionalização estudam a atuação das multinacionais com base no conceito de Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) ou Investimento Estrangeiro Direto (IED), que é todo aporte de dinheiro vindo do exterior que é aplicado na estrutura doméstica de um país, isto é, na forma de participação acionária em empresas já existentes ou na criação de novas empresas (IPEA, 2006).

Assim, ao estudarmos o movimento de internacionalização ocorrido nos últimos anos veremos que o mundo viveu três ondas de internacionalização. A primeira começou no século XIX até o período da Segunda Guerra Mundial, intensificando-se entre os anos 1950 e 1960 com a hegemonia e o poder de oligopólio das empresas americanas. A segunda onda ocorreu entre os anos 70 e 80, com a entrada das empresas japonesas e asiáticas e os países de terceiro mundo, com a ascensão do modelo produtivo japonês. E a terceira teve início na década de 1990, com mudanças que colocaram em cheque a eficácia dos modelos de gestão dos países desenvolvidos e abriram espaço para novas multinacionais emergentes. A história das multinacionais brasileiras é dividida em períodos coincidentes com as diferentes ondas de internacionalização, conforme explicam Fleury e Fleury (2012, p. 149):

⁴ Informação obtida no site da Folha Uol, disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2015/01/1571762-frase-em-solidariedade-ao-charlie-se-espalha-pela-internet-e-ganha-as-ruas.shtml>, acesso em 21 de abril de 2015.

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.

O início da internacionalização das empresas brasileiras e latino-americanas foi marcado pela necessidade de se equiparar às suas rivais internacionais em tecnologia, produtividade e esforço inovador (FELDMAN, 2010). Foi o que ocorreu, por exemplo, com a Votorantim Cimentos, ao final da década de 90, quando iniciou seu processo de internacionalização para países como Canadá e América do Norte com o objetivo de aprender a atuar em mercados globais e saber como competir com suas rivais multinacionais que cresciam em aquisições e *joint ventures* no Brasil. O exemplo da Votorantim Cimentos, buscando aprendizado fora do continente sul-americano, foi, contudo, uma exceção. As primeiras iniciativas das empresas brasileiras em seu processo de internacionalização estiveram concentradas no Mercosul, seguindo o caminho da menor distância física e cultural (FLEURY e FLEURY, 2012). Este foi o movimento das “multilatinas” entre os anos 1970-1990, conforme analisa Casanova (2010). A autora explica que a expansão inicial das empresas dos países latino-americanos se deu para os países vizinhos, entendidos como mercados naturais, ou seja, “aqueles que compartilham a mesma língua, história e são próximos geograficamente”⁵.

Cultura nacional e cultura organizacional

A literatura sobre negócios internacionais evidencia que, na corrida rumo à internacionalização, a velocidade específica de cada organização depende de sua trajetória individual, das experiências acumuladas no passado, das características do setor e da atratividade relativa dos mercados. No entanto, o fato do Brasil ser um país considerado *late mover* (entrante tardio) no movimento das ondas de internacionalização pode ser explicado em parte pelo fator cultural, conforme define Rocha (2003), ao afirmar que a orientação dos brasileiros, de forma geral, tende a ser predominantemente local, lembrando ainda que, segundo as teorias da distância cultural⁶, os brasileiros tendem a possuir uma

⁵ Definição apresentada por Lourdes Casanova, em artigo publicado em 2002 na revista *Foreign Affairs Latinoamérica*, e referenciada em Casanova, 2010, p. 440, em livre tradução pela autora.

⁶ O modelo desenvolvido pela Universidade de Uppsala é o principal representante da abordagem comportamental de internacionalização, lançando o conceito de distância psíquica, que envolve avaliar as diferenças culturais, administrativas, geográficas e econômicas entre dois mercados (JOHANSAN e VAHLNE, 1977).

autoimagem em que se veem mais distantes do que próximos da maioria dos povos, à exceção dos latino-americanos e portugueses. Tais colocações evidenciam a importância do aspecto “diferenças culturais” propostas para esta pesquisa.

A cultura tem como base os estudos sobre antropologia, sociologia e psicologia, entre outros, e constitui o que Durham (1984) define como o compartilhamento de um senso comum da realidade. Hofstede (1991, p. 19) reforça esta visão e analisa a cultura sob a lente do aprendizado contínuo e coletivo entre pessoas que compartilham certos padrões de pensamento, comportamentos e sentimentos, o que inclui não apenas as atividades consagradas a refinar a mente, mas também “todas as atividades simples e ordinárias da vida, como cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo”.

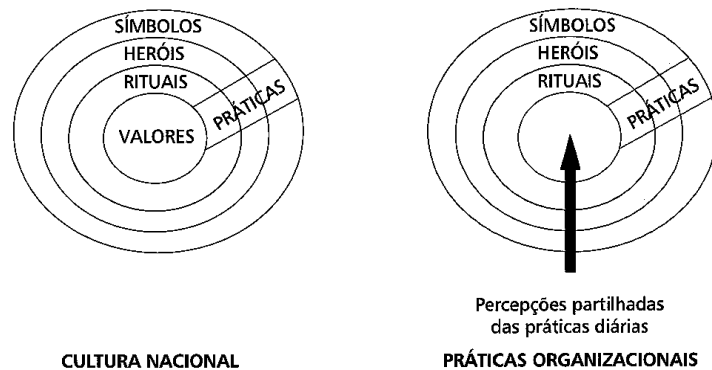
Ainda segundo o autor, cultura “é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros” (HOFSTEDÉ, 1991, p 19), definindo que as diferenças culturais manifestam-se de maneiras distintas, de quatro formas: (i) símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos que carregam um significado particular reconhecido pelos que compartilham a cultura); (ii) heróis (pessoas com características valorizadas numa determinada cultura, servindo de modelo de comportamento); (iii) rituais (atividades coletivas para atingir fins desejados) e (iv) valores (formam o núcleo da cultura, atuando como uma tendência para se preferir um determinado estado de coisas em detrimento de outro, sendo aprendidos de forma inconsciente na infância).

No mundo globalizado, as culturas nacionais e as diferenças culturais passaram a ser objeto de atenção para os negócios internacionais no âmbito da cultura organizacional, que para Schein (2003, p. 3) pode ser definida como:

Cultura 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.

Com base nesta definição de Schein (2003), Tanure e Duarte (2006) argumentam que, no caso das empresas com atividades internacionais, as singularidades das culturas organizacionais influenciarão como essas atividades serão gerenciadas. Somando-se a essa perspectiva, e para a finalidade deste estudo, torna-se apropriada a adoção do modelo conceitual comparativo entre as definições de Hofstede (1991) para cultura nacional e cultura organizacional, 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)

Hofstede define cultura organizacional como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra. A base conceitual demonstrada na Figura 1 reflete a diferenciação feita pelo autor entre cultura nacional e cultura organizacional. Conforme seu modelo teórico, no âmbito nacional, as diferenças culturais residem mais nos valores, enquanto que no organizacional as diferenças culturais residem mais nas práticas. Com base nessa diferenciação, Fleury et al (2008) explicam a influência que a cultura nacional exerce sobre a cultura organizacional, argumentando que, se os valores são aprendidos na infância, ao chegar às organizações, na fase adulta, as pessoas serão capazes de adotar determinadas práticas que constituem a cultura organizacional, sem mudar seus valores. Por isso faz sentido que as multinacionais levem em conta os fatores culturais, que separam ou unem as diferentes nações, em suas estratégias de atuação internacional, com o objetivo de não verem fracassar seus modelos de gestão por incompreensão ou não aceitação por parte das pessoas de outros países.

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”.

O estilo brasileiro de administrar

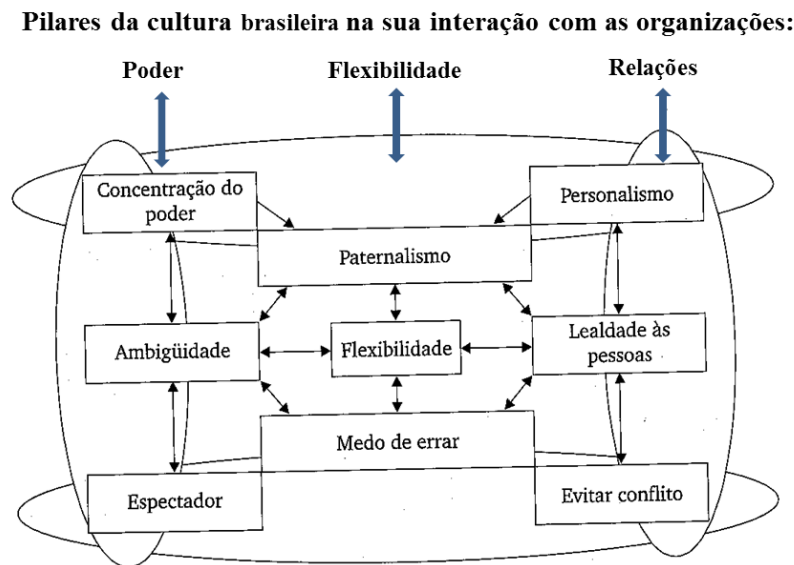
Como vimos, a cultura nacional exerce influência na cultura das organizações, atuando como uma espécie de “tempero” com relação às ideias e tecnologias globalizantes

(HOFSTEDE, 1980, 1991). As organizações, por sua vez, também adaptam as ideias, costumes e valores globalizados, mas já nacionalizados, à sua própria maneira (SCHEIN, 2003, 2009; FLEURY e FLEURY, 2012). A cultura brasileira, apesar de inserida no mundo global, apresenta traços específicos oriundos de suas matrizes indígena, portuguesa e africana (RIBEIRO, 2006). A sociedade brasileira é, portanto, híbrida em sua formação e tem, além das matrizes culturais, assimilado culturas imigrantes (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, japoneses, coreanos etc). Pensando a cultura como contexto, trazido por Geertz (1989), vemos que diversos aspectos de nossa história influenciaram decisivamente a construção de nosso imaginário social e seus reflexos no mundo organizacional.

A base da cultura brasileira é o binômio “casa grande e senzala”, na qual o senhor de engenho era o chefe absoluto em seus domínios (FREYRE, 1981). Motta (1997) faz referência à ambiguidade das relações sociais descritas na obra de Freyre, marcadas pelo favoritismo, típico de sociedades hierarquizadas, na qual o senhor de engenho organizava sua unidade produtiva e sua unidade familiar ao mesmo tempo e da mesma forma, sem fronteiras bem demarcadas. Conforme Davel e Vasconcelos (1997, p. 98), as relações humanas eram muito complexas, cheias de afeto e de sentimento, o que reforçava o aspecto ambíguo das relações. “Por um lado, as relações afetivas diminuía o poder absoluto e o rigor da autoridade do grande proprietário; por outro lado, elas reforçavam essa mesma autoridade”.

Como referencial de estudo, 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, conforme a Figura 2 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. Os traços flexibilidade e alta capacidade relacional também são apontados como diferenciais da cultura brasileira.

Figura 2 – Sistema de ação cultural brasileiro



Fonte: Adaptado de TANURE, 2007, 2009

Este modelo evoluiu para a definição dos três pilares da cultura brasileira na sua interação com as organizações, também representados na Figura 2: (i) o poder, (ii) as relações e (iii) a flexibilidade (TANURE, 2009). Por sua representatividade na cultura nacional e na cultura organizacional das empresas brasileiras, esses três pilares formarão um dos eixos da matriz de análise que sustentará a pesquisa empírica a ser realizada. Os detalhes serão apresentados no item sobre os procedimentos metodológicos.

Cultura e comunicação: os dois lados da mesma moeda

As multinacionais brasileiras estão inseridas em um ambiente competitivo, tanto em âmbito global quanto local e, portanto, necessitam que todas as engrenagens que as compõem operem de forma interativa, visando o alcance dos resultados planejados. Fazem parte desta engrenagem processos tangíveis, como o produtivo, financeiro e comercial, e processos intangíveis, como a cultura organizacional e a comunicação.

Na perspectiva simbólica estudada no campo da antropologia cultural temos a abordagem contemporânea de Geertz (2001, *apud* Marchiori, 2011, p. 70), que conceitua cultura como “um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre a vida”.

Nesta perspectiva, a área de comunicação e as relações públicas assumem uma função estratégica na vertente de Taylor (1993, 2005, *apud* Kunsch, 2011) que vê a comunicação como organização e a organização como comunicação. Nesse mesmo sentido, Freitas

(1991, p. 34) afirma que “as organizações devem ser vistas como fenômeno de comunicação”, no qual o processo de comunicação ajuda a criar cultura organizacional. Ou, conforme menciona Ferrari (2011, p. 153), “comunicação e cultura se inter-relacionam: uma influencia a outra”.

Este cenário fortalece o conceito de interculturalidade. No universo das organizações multinacionais, o contato intercultural, até então restrito aos segmentos *sênior*s da organização e aos expatriados, expandiu-se e se tornou rotina, ao mesmo tempo em que sua complexidade passou a ser melhor percebida pela gestão das empresas. Conforme Barbosa e Veloso (2007, p. 60-61),

a comunicação entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação.

Para Alsina (1997), a comunicação intercultural é um campo de investigação ainda recente e que exige uma quantidade maior de estudos para se chegar a conclusões totalmente fundamentadas. No entanto, preocupa-se com a questão da competência intercultural, a qual classifica como “[...] a habilidade para negociar os significados culturais e de atuar comunicativamente de uma forma eficaz de acordo com as múltiplas identidades dos participantes” (ALSINA, 1997, p. 13, em tradução livre).

Compartilhando essa mesma linha, Fleury (1996) propõe que o processo de comunicação seja um dos temas eleitos para se estudar e desvendar a cultura organizacional, “pois é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (*apud* Fleury, 2008, p. 34).

A adoção de um modelo que busque a excelência no exercício das atividades de comunicação nos ajuda a configurar a modelagem de investigação. Conforme comentado no início deste artigo, a pesquisa será apoiada em três princípios da Teoria de Excelência desenvolvidos por Grunig e Dozier (2002).

Os paradigmas e os princípios de excelência em relações públicas

Os resultados apresentados pelo *Excellence Study*⁷ foram importantes para o reposicionamento da atividade de relações públicas frente aos novos desafios. Realizado entre 1985 e 1992 no Canadá, Reino Unido e Estados Unidos, sob a coordenação de James

⁷ 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.

E. Grunig e reconhecido pela dimensão e amplitude da pesquisa, o estudo auxiliou na compreensão do valor das relações públicas e dos componentes de uma prática de excelência, dando origem à Teoria Geral das Relações Públicas, dividida em sete categorias e dez princípios (GRUNIG, 2011), apontados no Quadro 1.

Quadro 1- Categorias e princípios da Teoria Geral das Relações Públicas

Categorias	Princípios
1- “Empoderamento” da função de relações públicas	<p>Princípio nº 1: <i>O alto executivo de Relações Públicas participa dos processos de gestão estratégica da organização (tomada de decisões) e os programas de comunicação são desenvolvidos para públicos estratégicos identificados como parte desse processo.</i></p> <p>Princípio nº 2 – <i>O alto executivo de Relações Públicas é membro da coalizão dominante da organização ou se reporta diretamente aos diretores executivos que pertencem a ela.</i></p> <p>Princípio nº 3 – <i>A diversidade está incorporada em todos os papéis de relações públicas.</i></p>
2- Os papéis em Relações Públicas	<p>Princípio nº 4 – <i>A unidade de Relações Públicas é chefiada por um gerente, e não por um técnico.</i></p> <p>Princípio nº 5 – <i>O alto executivo de Relações Públicas ou outros na unidade de Relações Públicas devem ter o conhecimento necessário para o papel gerencial. Não sendo assim, a função de comunicação não terá o potencial para tornar-se uma função gerencial.</i></p>
3- Organização da função de comunicação, relacionamento com outras funções e utilização de consultorias.	<p>Princípio nº 6 – <i>Função de comunicação integrada.</i></p> <p>Princípio nº 7 – <i>Relações Públicas como função gerencial separada de outras funções organizacionais.</i></p>
4 – Modelos de Relações Públicas	<p>Princípio nº 8 – <i>Programas de comunicação desenvolvidos para públicos específicos são baseados no modelo simétrico ou de motivos mistos.</i></p> <p>Princípio nº 9 – <i>O alto executivo de Relações Públicas ou outros na unidade de Relações Públicas devem ter o conhecimento necessário para o modelo simétrico de mão dupla, ou então a função de comunicação não terá o potencial para exercer esse modelo de excelência.</i></p>
5 – Características de programas individuais de comunicação	-
6– Ativismo e o contexto ambiental	-
7 – O contexto organizacional de relações públicas excelentes.	Princípio nº 10 – <i>A cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente.</i>

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Grunig (2011)

Todos os princípios levantados por Grunig e Dozier (2002) e sucintamente expostos no Quadro 1 são relevantes, porém para a finalidade da presente proposta destacamos os princípios nº 2, nº 7 e nº 10, por serem considerados mais aderentes aos propósitos da investigação pretendida: os princípios nº 2 e 7 posicionam a área de relações públicas estrategicamente dentro da organização, e o princípio nº 10 apresenta o papel da cultura

organizacional como função integradora. Na construção do eixo “comunicação” da matriz de análise serão utilizadas ainda as bases do paradigma simbólico interpretativo (atuação tática) e do paradigma do gerenciamento estratégico (atuação estratégica) de Grunig (2011), como no Quadro 2.

Quadro 2 – Paradigmas de atuação da área de comunicação/relações públicas

Paradigmas	Objetivo	Papel do profissional	Conteúdo
Simbólico-interpretativo	Formar imagem e opinião junto aos <i>stakeholders</i>	Tático	Imagem, reputação, marca, impressões e identidade
Gestão comportamental estratégica	Vinculação com os <i>stakeholders</i>	Participa do processo de gerenciamento do comportamento da organização	Mensagens refletem as necessidades de informação tanto dos públicos quanto das organizações, reforçando a simetria nos relacionamentos.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Grunig, 2011

Segundo Grunig (2011), o paradigma interpretativo aborda as relações públicas como uma forma de isolar e proteger a organização, não contribuindo, assim, para que a empresa exerça uma gestão relacional estratégica. Por outro lado, o paradigma do gerenciamento estratégico trata das relações públicas como uma forma de aproximar a organização de seu ambiente, reforçando a simetria nos relacionamentos.

Procedimentos metodológicos

Trata-se de pesquisa qualitativa, a se realizar na sede de cinco multinacionais brasileiras com os executivos das áreas de Comunicação Organizacional e de Recursos Humanos, com o objetivo de verificar se as práticas de comunicação empregadas e o estilo de gestão exercido colaboram para que as multinacionais brasileiras sejam bem sucedidas em suas operações no exterior. Como objetivos específicos, pretende-se:

- a) conhecer as estratégias de comunicação das multinacionais brasileiras estudadas;
- b) verificar o impacto das características da cultura brasileira no modelo de gestão empregado.

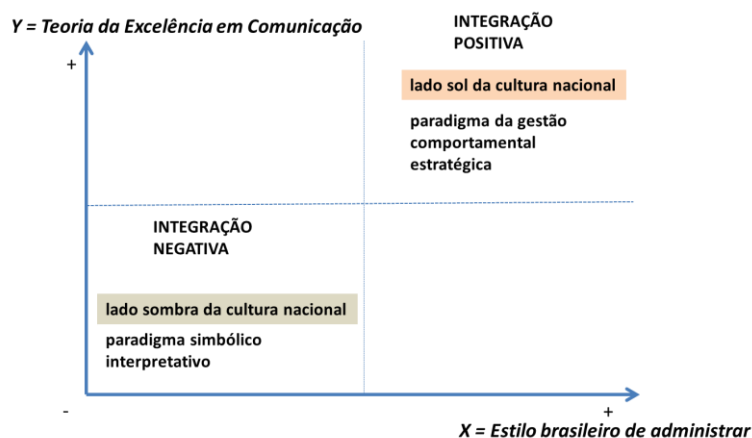
O estudo sobre as multinacionais escolhidas terá início com uma análise documental de dados públicos. Na sequência será aplicado um questionário estruturado em escala Likert, seguido de aplicação de roteiro de entrevista em profundidade.

O ponto de partida para a escolha das empresas a serem estudadas é o ranking FDC das multinacionais brasileiras por índice de transnacionalidade, elaborado pela Fundação

Dom Cabral em 2014⁸. O ranking é composto por 52 multinacionais que atuam no exterior por meio de unidades próprias. Todas elas atendem a definição de empresa multinacional adotado para fins da pesquisa a ser realizada. Pretende-se aplicar a pesquisa em multinacionais com os maiores índices de transnacionalidade e que atuem internacionalmente há mais tempo.

Para este estudo será elaborada uma matriz de análise, conforme a Figura 3.

Figura 3 – Matriz de análise



Fonte: a autora, adaptado de Grunig e Dozier (2002); Grunig (2011); Barros e Prates (1996); Tanure (2007).

No eixo Y estão os princípios genéricos escolhidos da Teoria Geral das Relações Públicas (GRUNIG e DOZIER, 2002):

- ✓ Princípio nº 2 – O alto executivo de RP faz parte ou tem acesso à alta direção da organização;
- ✓ Princípio nº 7 – Relações Públicas é uma função gerencial separada de outras funções organizacionais
- ✓ Princípio nº 10 – A cultura organizacional colabora para a comunicação excelente.

No eixo X estão os pilares da cultura brasileira, segundo Barros e Prates (1996) e Tanure (2007, 2009), abordando o lado sol (positivo) e o lado sombra (negativo) das principais características do estilo brasileiro de administrar, resumidamente dispostas no Quadro 3.

Quadro 3 – Estilo brasileiro de administrar

Características	Lado Sol	Lado Sombra
Flexibilidade	Alta capacidade de adaptabilidade e criatividade.	Indisciplina, esperteza, tendência a deixar as coisas para a última hora e a levar vantagem em tudo.

⁸ Produzido desde 2006 pela Fundação Dom Cabral, com empresas que atuam no exterior a partir de unidades próprias (metodologia da UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*). Disponível em http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/Documents/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2014.pdf

Capacidade relacional	Bom relacionamento, hospitalidade, afetividade, pessoas facilmente mobilizáveis.	Dificuldade de dar <i>feedback</i> , avaliações impregnadas de amizade, podendo gerar sentimento de injustiça.
Concentração do poder	Processo decisório rápido, claro e inequívoco.	A concentração do poder no líder gera a postura de espectador nos subordinados

Fonte: elaborado pela autora, com base nas teorias de Barros e Prates (1996) e Tanure (2007)

Na mesma matriz será também possível analisar se o modelo de comunicação adotado está inserido no paradigma simbólico-interpretativo (operacional) ou se segue o paradigma de gestão comportamental estratégica (GRUNIG, 2011).

Partindo do constructo proposto para a pesquisa em curso – (1) globalização e as multinacionais, (2) cultura nacional e o estilo brasileiro de administrar e (3) relações públicas e comunicação-, o quadrante superior direito demonstrará a situação ideal de contribuição para a atuação estratégica das multinacionais brasileiras, manifestando que a cultura organizacional reflete as características positivas da cultura brasileira, assim como está em linha com os princípios de excelência em Relações Públicas aplicados na análise. O quadro inferior esquerdo mostrará o contraponto desta situação ideal.

Considerações finais

Dados do Observatório de Multinacionais Brasileiras, da ESPM⁹ mostram que o número de multinacionais brasileiras atuando no exterior aumentou 300% nos últimos quatro anos, passando de 95, em 2010, para mais de 400 em 2014. Estudos na área de Negócios Internacionais vêm demonstrando que o enfoque meramente econômico não tem sido suficiente para a compreensão do processo de internacionalização. O caráter organizacional vem ganhando espaço para a compreensão do referido fenômeno (TANURE, 2009).

No campo da comunicação há uma lacuna e uma oportunidade que se abre. Pesquisa realizada na plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses¹⁰ e Dissertações revelou a existência de 241 trabalhos acadêmicos sobre internacionalização de empresas brasileiras no período de 1993 a 2014. A maior parte dos temas versa sobre estratégias de marcas, competências, cultura organizacional, ambiente de negócios, franquias, planejamento e produção e demais temas ligados à administração. A dimensão comunicação foi identificada uma única vez nessa busca, porém sem a correlação que pretendemos dar entre comunicação, cultura nacional e estilo brasileiro de administrar. Vislumbramos, assim, a

⁹ Dados disponíveis no Observatório de Multinacionais Brasileiras – ESPM. Acesso pelo site <http://www2.espm.br/pesquisa/labs/observatorio-de-multinacionais-brasileiras>, em 10/02/2015.

¹⁰ Disponível em <http://bdtd.ibict.br/>, usando as palavras-chave multinacional brasileira. Acesso em 5 de maio de 2015.

oportunidade de ampliar o foco, de forma inédita, no campo das pesquisas em Comunicação Organizacional e Interculturalidade.

Referências

ALSINA, M.R. **Elementos para uma comunicación intercultural**. Revista CIDOB d' Afers Internationals 36. Espacios de la interculturalidad. p. 11-21. Barcelona, 1997.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. **Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais**. Civitas. Revista de Ciências Sociais. V. 7, n.1, jan-jun, 2007.

BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

CANCLINI, Nestor. **La globalización Imaginada**. Mexico: Paidós, 1999

CASANOVA, L. **Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad**. In: **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4. Rio de Janeiro: FGV, out-nov, 2010.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. Volume I. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DAVEL, E.P.B; VASCONCELOS, J.G.M. **Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma dimensão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho**. In MOTTA, F; CALDAS, M. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas: 1997.

DESAFIOS do Desenvolvimento IPEA, 2006, ano 3, edição 22. Acesso pelo website http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2103:catid=28&Itemid=23, em 30. Mar. 2015.

DURHAN, E. **Cultura e ideologia**. Dados- Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 27, n.1, p. 71-89, 1984.

FERRARI, M. A. **Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias**. In GRUNIG, J; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. Ed. São Paulo: Difusão Editora: 2011.

FELDMAN, P. R. **Empresas latino-americanas: oportunidades e ameaças no mundo globalizado**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FINURAS, Paulo. **Gestão Intercultural**. 2ª edição, Lisboa: Silabo, 2007.

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: Editora Atlas, 2007.

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

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

FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1981.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL: **Ranking das Multinacionais Brasileiras 2014**. Disponível em http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/Documents/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2014.pdf.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

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.

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

GRUNIG, J. **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

HILL, Charles W.L. **Global business today**. 5. ed. New York; McGraw-Hill, 2008.

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

_____. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental**. UK: McGraw-Hill International, 1991.

JOHANSEN J.; VAHLNE, J.E. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment**. Journal of International Business Studies, v. 8, n1, p. 23-32, 1977.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

MOTTA, F; CALDAS, M. (Orgs). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

OBSERVATÓRIO das multinacionais brasileiras - ESPM - em: <http://www2.espm.br/pesquisa/labs/observatorio-de-multinacionais-brasileiras>. Acesso 10. fev. 2015.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

ROCHA, A. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** In ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Ed. Mauá, 2003, p. 13-28.

SCHEIN, E. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 2003.

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

TANURE, Betania. **Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TANURE, B; DUARTE, R. **O impacto da diversidade cultural na gestão internacional**. In TANURE, B; DUARTE, R. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 193-220.

TANURE, B. **Singularidades da gestão à brasileira?!** In BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p. 30-52.