



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Renato Ribeiro Fenili**

**MANIFESTAÇÕES CULTURAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO**  
**INTERNACIONALIZADA: UM ESTUDO A PARTIR DAS PRÁTICAS**  
**ORGANIZACIONAIS**

**BRASÍLIA – DF**

**2012**

**RENATO RIBEIRO FENILI**

**MANIFESTAÇÕES CULTURAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO  
INTERNACIONALIZADA: UM ESTUDO A PARTIR DAS PRÁTICAS  
ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eda Castro Lucas de Souza**

**BRASÍLIA – DF**

**2012**

**RENATO RIBEIRO FENILI**

**MANIFESTAÇÕES CULTURAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO  
INTERNACIONALIZADA: UM ESTUDO A PARTIR DAS PRÁTICAS  
ORGANIZACIONAIS**

Dissertação julgada e aprovada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília.

Data de aprovação: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Banca examinadora:

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eda Castro Lucas de Souza**

Universidade de Brasília (UnB)  
Orientadora

---

**Prof. Dr. Claudio Vaz Torres**

Universidade de Brasília (UnB)  
Examinador interno

---

**Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior**

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
Examinador externo

## AGRADECIMENTOS

Esgotar em uma lista de agradecimentos as menções a todos que, de algum modo, contribuíram para a conclusão deste trabalho é certamente das tarefas mais ingratas. Ainda assim, ousou nominar aqueles que se fizeram mais próximos nessa empreitada, e que – assim desejo – estejam próximos em muitas outras.

Preliminarmente, agradeço à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eda Castro Lucas de Souza, pela imensa contribuição à minha evolução pessoal e acadêmica. Sinto-me honrado em tê-la como minha orientadora.

Aos Professores Doutores Tomás de Aquino Guimarães e Rafael Barreiros Porto, pela qualidade da disciplina Seminário de Pesquisa, ministrada em 2010, da qual tive a sorte de compor o quadro de alunos.

Aos Professores Doutores Claudio Vaz Torres, Fernando Gomes de Paiva Júnior e Tomás de Aquino Guimarães, agradeço pelas valiosas contribuições feitas em meu exame de qualificação, bem como por despenderem tempo e atenção à avaliação desta dissertação.

Aos futuros Doutores – Sueli Menelau, Eluiza Watanabe e Luiz Akutsu, pela humildade em auxiliarem-me sempre que se mostrou necessário. Espelho-me em vocês.

Aos Professores e Colegas componentes do Grupo de Pesquisa (CULTI), do qual tenho orgulho de fazer parte.

Aos Professores, Funcionários e Colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, por formarem um ambiente de profissionalismo, cordialidade e amizade.

Aos gestores da organização pesquisada, sem os quais esta dissertação não seria possível. Em especial, ao Gerente do Departamento de Recursos Humanos, por seu comprometimento com esta pesquisa.

À Giovana, minha esposa, por estar ao meu lado nessa jornada. Tem sido uma viagem maravilhosa.

Aos meus pais, pela irrestrita dedicação em prover a mim um estudo de qualidade.

Por fim, agradeço aos que, por suas simples ações, moldaram (e moldam) a ética que carrego em meu trabalho, e que me acompanhou no desenvolvimento desta pesquisa.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar e discutir as manifestações culturais inerentes a uma organização internacionalizada, a partir de suas práticas de gestão, com base no modelo de D'Iribarne (1993). Foi pesquisada uma organização estadunidense do ramo de fabricação de componentes automotivos, bem como sua subsidiária brasileira, tendo sido utilizados procedimentos de estudo de caso. O referencial teórico do estudo baseou-se nos conceitos de internacionalização de empresas, cultura e práticas sociais. O modelo desta pesquisa foi construído a partir do modelo teórico de D'Iribarne (1993), essencialmente de suas categorias de análise – senso de dever, relações hierárquicas, definição de responsabilidades, regulação, sanções, percepção de controle e qualidade de cooperação – que em sua concepção considera a história da empresa e, conseqüentemente, seu processo de internacionalização. Foram empregados recursos do *software* ATLAS.ti para tratar e analisar os dados obtidos com as entrevistas junto a funcionários do Departamento de Recursos Humanos da empresa em estudo. Os resultados, de um modo geral, revelaram manifestações culturais da Empresa, o que possibilitou observar que, apesar da forte relação entre as práticas da empresa matriz com as da subsidiária, os traços culturais brasileiros interferiram na implementação dessas práticas, com grau de intensidade vinculado à categoria de análise considerada. Ao final, a partir dos resultados obtidos, é proposta uma agenda de pesquisa a respeito da relação entre internacionalização de empresas e cultura.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas. Negócios internacionais. Práticas organizacionais. Cultura. Cultura brasileira.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to identify and to discuss the cultural manifestations inherent to an internationalized enterprise, revealed through its management practices, based on D'Iribarne's (1993) model. An U.S. organization on the business of manufacturing automotive components, as well as its Brazilian subsidiary, was investigated. The theoretical basis of this study was constituted by the concepts of internationalization of enterprises, culture and social practices. The model of this study was elaborated on the grounds of D'Iribarne's (1993) theoretical model, essentially on its categories of analysis – sense of duty, hierarchical relationships, definition of responsibilities, regulations, sanctions, perception of control and quality of cooperation – that in its conception considers the company's history and, therefore, its internationalization process. ATLAS.ti software was used in order to analyze the data obtained through interviews with employees of the Human Resources Department of the company focused. The results, in general, identified cultural manifestations of the enterprise, which led to the inference that despite the strong relationship between the practices of the parent company and its subsidiary, the influence of Brazilian cultural traits influenced the implementations of these practices, in a degree of intensity that varied due to the category of analysis considered. Supported by the results, a research agenda on the relationship between internationalization of enterprises and culture is proposed.

**Keyword:** Internationalization of enterprises. International business. Organizational practices. Culture. Brazilian culture.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. QUESTÕES BÁSICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	5
FIGURA 2. NÍVEIS DE PROGRAMAÇÃO MENTAL HUMANA.....	31
FIGURA 3.NÍVEIS DE MANIFESTAÇÃO DA CULTURA .....	32
FIGURA 4.PRINCIPAIS CONCEITOS DA TEORIA DA AÇÃO PRÁTICA .....	42
FIGURA 5. CONCEITO DE DUALIDADE DE ESTRUTURA DE GIDDENS .....	44
FIGURA 6. MODELO DE ESTUDO.....	47
FIGURA 7.ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA AMÉRICA DO SUL .....	51

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....	6
QUADRO 2. RESPOSTAS DAS TEORIAS ÀS QUESTÕES BÁSICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	13
QUADRO 3. ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO MODELO DE REDES DE RELACIONAMENTO .....	15
QUADRO 4. PRÁTICAS DE GESTÃO TRANSCULTURAL. ....	21
QUADRO 5. RAÍZES CULTURAIS PREDOMINANTES POR REGIÃO BRASILEIRA .....	35
QUADRO 6. TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS A SEREM CONSIDERADOS EM UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	38
QUADRO 7. ELEMENTOS COMPONENTES DO <i>HABITUS</i> .....	39
QUADRO 8. CATEGORIAS DE ANÁLISE DA LÓGICA CULTURAL DE ORGANIZAÇÕES .....	45
QUADRO 9. DESCRIÇÃO DE CARGOS E DISTRIBUIÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	52
QUADRO 10. DADOS BÁSICOS DOS INDIVÍDUOS ENTREVISTADOS.....	53
QUADRO 11. EXPECTATIVA DE RELAÇÃO ENTRE CONTEÚDO A SER OBTIDO E CARGO DO ENTREVISTADO.....	54
QUADRO 12. RELAÇÃO ENTRE QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA E AS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	56
QUADRO 13. INDEXAÇÃO DAS FONTES DOCUMENTAIS.....	56
QUADRO 14. ETAPAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	57
QUADRO 15. EXPRESSÕES EMPREGADAS PARA CODIFICAÇÃO AUTOMÁTICA NO <i>SOFTWARE</i> ATLAS.TI, POR CATEGORIA DE ANÁLISE .....	59
QUADRO 16. NÍVEIS DE ALCANCE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	60
QUADRO 17. ESFORÇOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA X. ....	69
QUADRO 18. SENSO DE DEVER, POR NÍVEL DE ALCANCE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	73
QUADRO 19. RELAÇÕES HIERÁRQUICAS, POR NÍVEL DE ALCANCE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	78
QUADRO 20. DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES, POR NÍVEL DE ALCANCE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	83
QUADRO 21. REGULAÇÃO, POR NÍVEL DE ALCANCE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	88
QUADRO 22. GESTÃO DAS RECOMPENSAS, POR NÍVEL DE ALCANCE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	92
QUADRO 23. GESTÃO DAS SANÇÕES, POR NÍVEL DE ALCANCE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	95



QUADRO 24. PERCEÇÃO DO CONTROLE, POR NÍVEL DE ALCANCE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	100
QUADRO 25. QUALIDADE DA COOPERAÇÃO, POR NÍVEL DE ALCANCE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	105
QUADRO 26. COMPILAÇÃO DA ANÁLISE DA LÓGICA CULTURAL DA EMPRESA INTERNACIONALIZADA, POR CATEGORIA .....	107
QUADRO 27. ACHADOS RESIDUAIS DAS ENTREVISTAS .....	110

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1. DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, POR PERSPECTIVA E TEMA, NA AMOSTRA SELECIONADA. ....	23
TABELA 2. DADOS QUANTITATIVOS DA ORGANIZAÇÃO .....	61
TABELA 3. PRESENÇA GLOBAL DE FÁBRICAS E CENTROS TÉCNICOS DA ORGANIZAÇÃO. ....	61

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
2.1. Internacionalização de Empresas.....	4
2.1.1. Teorias econômicas de internacionalização de empresas.....	6
2.1.1.1. A Teoria do Poder de Mercado.....	7
2.1.1.2. A Teoria da Internalização .....	7
2.1.1.3. O Paradigma Eclético .....	8
2.1.2. Teorias de internacionalização com base em critérios comportamentais: a Escola de Uppsala.....	9
2.1.2.1. Linha de pensamento da Escola de Uppsala: características.....	10
2.1.3. Complementaridade e aplicação das teorias clássicas de internacionalização .....	11
2.1.4. Abordagens recentes no estudo da internacionalização de empresas.....	13
2.1.4.1. As Redes de Relacionamento ( <i>networks</i> ).....	14
2.1.4.2. As Capacidades Dinâmicas .....	17
2.1.4.3. A internacionalização de empresas sob a ótica cultural .....	18
2.1.5. O estado da arte dos estudos de internacionalização de empresas .....	22
2.2. O Conceito de Cultura .....	29
2.2.1. Traços da cultura brasileira para uma análise organizacional .....	34
2.3. Práticas Sociais e Organizacionais .....	38
2.4. Modelo de D'Iribarne e Modelo de Estudo .....	45
<b>3. MÉTODO .....</b>	<b>48</b>
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	48
3.2. População alvo.....	48
3.3. Amostra: o Departamento de Recursos Humanos – caso de estudo .....	49
3.4. Coleta de Dados.....	54
3.5. Análise de Dados .....	56
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>61</b>
4.1. A Organização Investigada e sua Trajetória de Internacionalização.....	61
4.1.1. Evolução Histórica .....	62
4.1.1.1. A indústria de componentes automotivos: características gerais .....	64
4.2. Análise descritiva .....	69
4.2.1. Senso de Dever .....	69
4.2.2. Relações Hierárquicas .....	74
4.2.3. Definição de Responsabilidades.....	78
4.2.4. Regulação .....	84
4.2.5. Sanções .....	88

4.2.5.1. A gestão das recompensas .....	88
4.2.5.2. A gestão das sanções .....	92
4.2.6. Percepção do Controle.....	96
4.2.7. Qualidade da Cooperação .....	101
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA .....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>130</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Grande é o desafio vivido pelas organizações para fortalecerem-se e diferenciarem-se com vistas a enfrentarem a complexidade das relações no processo de internacionalização.

A despeito das teorias que se propuseram, nas últimas cinco décadas, a elucidar o comportamento das firmas na arena internacional, críticas afetas à impossibilidade de se explicar ou prever o comportamento das organizações durante o processo de internacionalização são recorrentes, demandando novos esforços na abordagem desse fenômeno (AXINN; MATHHYSENS, 2001; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007).

Para Axinn e Mathhyssens (2001), de acordo com o que julgam por motriz da internacionalização, as diversas teorias que se propuseram a elucidar o comportamento das firmas na arena internacional, nas últimas cinco décadas, podem ser agrupadas em três correntes: (a) expansão em mercados exportadores; (b) aumento de investimentos de capital ao redor do globo; (c) decisões tomadas por firmas na escolha entre o número crescente de modos de entrada disponíveis em mercados estrangeiros.

As duas primeiras correntes denotam um enfoque preponderantemente econômico no estudo da internacionalização de empresas, e apresentam um desenvolvimento histórico que remonta à década de 1960, com base no trabalho de Hymer (1960/1976), que veio a originar a Teoria do Poder de Mercado. Ainda nesse enfoque, destacam-se os trabalhos de Buckley e Casson (1976), atinentes à Teoria da Internalização, e de Dunning (2001), que identifica três conjuntos de vantagens que servem de motor à internacionalização, compondo o denominado Paradigma Eclético ou Teoria OLI.

A terceira corrente, por sua vez, remete a uma abordagem comportamental da organização que ruma à internacionalização. Seu desenvolvimento é observado a partir de meados da década de 1970, como decorrência da contribuição da linha de pensamento desenvolvida pela Escola de Uppsala, responsável por estudar as etapas de um processo de uma organização que se internacionaliza sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003).

Decorridas três décadas desde o delineamento do Modelo de Uppsala – uma das linhas de destaque na abordagem comportamental - Johanson e Vahlne (2003) reconhecem que há consenso entre executivos e acadêmicos de que a crescente competição global e o desenvolvimento tecnológico acelerado impingem uma nova dinâmica à internacionalização, convergindo para a necessidade de elaboração de novos modelos e abordagens.

Nesse escopo, a presente pesquisa visa a abordar internacionalização de empresas baseada nos impactos culturais envolvidos neste fenômeno. Para tanto, parte-se do pressuposto de D'Iribarne (1993) de que práticas de gestão são manifestações culturais, provendo assim, em última instância, a exequibilidade do estudo da cultura.

A questão central, nesse enfoque, situa-se no confronto entre as práticas de gestão originadas nos países das matrizes e as práticas locais dos contextos das subsidiárias, sendo esta uma dinâmica que não se restringe às etapas iniciais da internacionalização, mas se perpetua, moldando o desempenho da empresa, demandando a adoção do que Jing e Bing (2010) denominam táticas transculturais de gestão.

A fim de reduzir os eventuais efeitos negativos advindos de diferenças culturais entre a empresa em processo de internacionalização e o ambiente em que ela passa a se estabelecer, é essencial a adoção de táticas transculturais que sejam refletidas na conformação de práticas de gestão, conforme salientam Jing e Bing (2010). Customizar as práticas ante a cultura local ou implantá-las rigidamente desde a matriz? Buscar minimizar nas práticas organizacionais as influências advindas das culturas nacionais ou moldá-las de acordo com essas influências?

Não obstante, precedendo a definição das citadas táticas, é o pré-requisito à resposta a esses questionamentos, o estudo da maneira como as práticas de gestão de organizações que se internacionalizam comportam-se frente a realidades culturais distintas.

Assim, a problemática da pesquisa recai sobre a seguinte questão: **como se dão as práticas de gestão, entendidas como manifestações culturais, de uma organização que se submete a um processo de internacionalização?**

O objetivo do presente estudo é identificar e discutir as manifestações culturais inerentes a uma organização internacionalizada, com base em suas práticas de gestão, utilizando o modelo de D'Iribarne (1993). Para tanto, adota-se como *locus* da pesquisa a Empresa X, uma organização estadunidense do ramo de fabricação de componentes automotivos, que se encontra inserida no contexto brasileiro por meio de subsidiárias.

Registra-se que a não divulgação do nome da organização ocorre no intuito da preservação do sigilo de sua identidade.

No intuito de alcançar o objetivo proposto, são considerados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a evolução histórica da Empresa X, em especial no que concerne às suas práticas de internacionalização;
- Identificar práticas corporativas (originadas desde a matriz, alcançando a subsidiária brasileira) na Empresa X;

- Identificar quais as práticas corporativas implementadas na subsidiária brasileira da Empresa X e como se dá essa implementação;
- Identificar se as práticas locais de gestão conduzidas nas instalações da Empresa X no Brasil são aquelas implementadas pela empresa matriz;
- Analisar essas práticas por meio das categorias de análise do modelo teórico de D'Iribarne (1993);
- Aplicar as categorias de análise de D'Iribarne (1993), visando à análise das manifestações culturais (por meio das práticas) da Empresa X (matriz) e sua subsidiária brasileira.

A relevância deste estudo é fundamentada em três argumentos precípuos. Primeiramente, recorre-se ao ferramental provido aos gestores ao tomarem ciência das diversidades culturais em um processo de internacionalização de empresas. Tal assertiva visa a mitigar aquilo a que Miroshnick (2002) se refere como a “cegueira cultural” dos gestores, usualmente incapazes de reconhecer a diversidade de contextos. Para essa autora, quando a diversidade cultural não é reconhecida, os vários atores passam a ser “projeções de si mesmos”, limitando suas habilidades de gestão (MIROSHNICK, 2002, p. 527).

O segundo argumento é a construção de um modelo de análise da cultura organizacional por meio de práticas organizacionais, baseado no modelo teórico de D'Iribarne (1993), o que não é encontrado na literatura brasileira. E, finalmente, o terceiro argumento é esteado na apreciação da produção científica sobre internacionalização de empresas, no período de janeiro de 2005 a setembro de 2011 (a ser apresentado no Capítulo 1 desta dissertação) que revela a carência de trabalhos identificados que promovam uma discussão direta sobre a relação entre internacionalização e cultura, em especial no que concerne às iniciativas nacionais.

Dessa sorte, com vistas à provisão de um esteio para a argumentação nesta dissertação, o próximo capítulo apresenta uma revisão de literatura, visando a contextualizar o leitor sobre a internacionalização de empresas, cultura e práticas sociais. Ao final da revisão de literatura, apresenta-se o modelo teórico de D'Iribarne (1993), empregado na identificação e discussão das manifestações culturais da organização em estudo, bem como o modelo desenvolvido para o presente estudo. O capítulo seguinte explicita o método empregado na realização da presente pesquisa, ao passo que os capítulos subsequentes apresentam os resultados observados e as discussões advindas. O capítulo final destina-se a sintetizar os argumentos principais deste trabalho e a compilar as proposições de uma agenda de pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O esteio teórico desta dissertação é tripartido, no intuito de contribuir para identificar as manifestações culturais inerentes a uma organização internacionalizada, com base em suas práticas de gestão. Dessa maneira, discorrer-se-á sobre os conceitos de internacionalização de empresas – fenômeno organizacional de interesse, cultura – variável a ser relacionada ao fenômeno, e práticas sociais – variável que suscita a exequibilidade do estudo da cultura. Ao final da revisão de literatura, apresenta-se o modelo teórico de D'Iribarne (1993), empregado na identificação e na discussão das manifestações culturais da organização em estudo.

### **2.1. Internacionalização de Empresas**

O fenômeno de internacionalização de empresas, afirmam Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), a partir da década de 1920, passou a ser o modelo dominante de interação transnacional entre economias de mercado.

Diversos são os conceitos de internacionalização de empresas constantes da literatura, os quais variam em função do foco que é dado em suas concepções. Cita-se, por exemplo, a definição de Johanson e Vahlne (1977), que ressalta a taxa gradual de envolvimento de empresas em negócios internacionais, ao dizerem que a internacionalização é o processo pelo qual as empresas gradativamente aumentam seu envolvimento em negócios internacionais.

Dentro de outra visão, Welch e Luostarinen (1988) destacam as operações mantidas pela firma em cenários estrangeiros, definindo internacionalização como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa. Na mesma linha, Calof e Beamish (1995) referem-se a esse fenômeno como um processo de incremento do envolvimento da firma em operações internacionais.

Já para Johanson e Mattsson (1988), o fator relacional da empresa rumo a mercados internacionais é o aspecto preponderante na internacionalização. Para esses autores, o fenômeno é definido como o processo cumulativo, no qual as relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, rompidas e dissolvidas no intuito da consecução dos objetivos da firma. O foco relacional está, da mesma forma, presente no conceito de Johanson e Vahlne (1990), para quem internacionalização é o “processo de desenvolvimento de redes



de relacionamento de negócios em outros países por intermédio de extensão, penetração e integração” (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 20).

Há na literatura, ainda, autores que veem a internacionalização centrada na alocação de recursos em atividades com mercados estrangeiros. Tal é o caso de Ahokangas (1998), que vê o fenômeno como um processo de mobilização, acumulação e desenvolvimento de estoques de recursos para atividades internacionais.

Para fins deste estudo, internacionalização é o fenômeno de consolidação de atividades econômicas de uma empresa com mercados estrangeiros, numa acepção próxima à apresentada por Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006). Frisa-se que, nesse sentido, esta consolidação pode ocorrer de forma incremental ou acelerada, abarcando-se tanto a internacionalização conforme vista pelos chamados modelos-estágio (incremental, inerente à definição de Johanson e Vahlne, 1977) quanto pela ótica das *international new ventures* (acelerada).

De toda sorte, o processo de internacionalização de empresas mostra-se passível de ser caracterizado em várias dimensões sintetizadas por Carneiro e Dib (2007) em cinco questões básicas, retratadas na Figura 1.

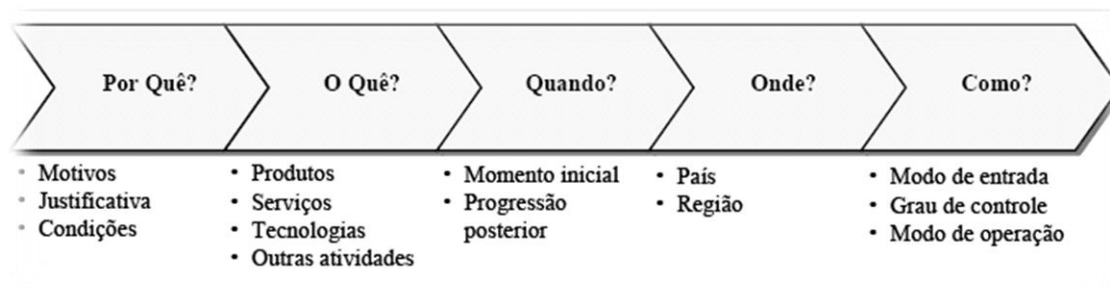


Figura 1. Questões básicas do processo de internacionalização  
Fonte: Carneiro; Dib (2007, p. 7)

No intuito de sintetizar o conteúdo ora apresentado, o Quadro 1 apresenta algumas das definições dos conceitos de internacionalização de empresas.

---

#### Conceito de internacionalização de empresas

---

Processo pelo qual as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento em negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa. (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

---

---

### Conceito de internacionalização de empresas

---

Processo pelo qual as firmas tanto aumentam sua consciência de investimento direto e indireto de transações internacionais sobre seu futuro, quanto estabelecem e conduzem transações com outros países. (BEAMISH, 1990)

Processo de incremento do envolvimento da firma em operações internacionais (CALOF; BEAMISH, 1995).

Processo de adaptação da modalidade de troca comercial a mercados internacionais (ANDERSEN, 1997).

Processo cumulativo, no qual relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, rompidas e dissolvidas no intuito da consecução dos objetivos da firma (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios em outros países por meio de extensão, penetração e integração (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Processo de mobilização, acumulação e desenvolvimento de estoques de recursos para atividades internacionais (AHOKANGAS, 1998).

Expansão geográfica das atividades econômicas de uma empresa para além das fronteiras nacionais de seu país de origem (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006).

---

#### Quadro 1 - Conceitos de Internacionalização de Empresas

Fonte: Compilado pelo autor, com base em pesquisa bibliográfica.

Segundo Barreto e Rocha (2003), os estudos sobre as decisões que levam a processos de internacionalização de empresas seguem duas linhas distintas. A primeira, de cunho econômico, tende a interpretar processos decisórios de internacionalização como racionais e objetivos centrados na alocação ótima de recursos, minimizando custos de transação ou visando à vantagem competitiva. A segunda linha, ainda segundo esses autores, detém maior subjetividade, assumindo uma ótica comportamental, estudando a internacionalização com base nas atitudes e percepções dos tomadores de decisão das organizações.

Na subseção seguinte, expõem-se algumas das teorias inseridas nas linhas econômica e comportamental, bem como se discute como tais teorias relacionam-se com as questões propostas na Figura 1.

#### 2.1.1. Teorias econômicas de internacionalização de empresas

No escopo das teorias de cunho econômico, restringindo-se àquelas que priorizam a firma como unidade de análise (CARNEIRO; DIB, 2007), inserem-se a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético, sintetizadas a seguir.

### **2.1.1.1. A Teoria do Poder de Mercado**

Uma das primeiras teorias a discutir os motivadores do investimento direto no exterior (IDE) por parte das empresas foi proposta por Hymer (1960/1976). Esse autor apresenta a Teoria do Poder de Mercado, a qual sugere que a busca de lucros por empresas já dominantes em seus mercados locais suscita o investimento em operações externas. O grande motivador, nesse caso, é a dificuldade crescente de a firma aumentar o poder de mercado, ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico.

Para Graham (2002), Hymer contribuiu ao reconhecer que o IDE seria mais bem compreendido no contexto da organização industrial do que na teoria clássica do movimento de capital internacional. Ainda, segundo Graham (2002, p. 29), outra contribuição decorre do fato de situar a empresa multinacional como agente protagonista do IDE, de modo que a Teoria do Poder de Mercado mostra-se grandemente voltada a identificar as razões pelas quais as firmas individuais tomam decisões de investimentos internacionais.

Nesse aspecto, Pitelis e Teece (2010) analisam que o motivo da existência de multinacionais, consoante a teoria em foco, é justificado ante a busca por “redução de competitividade e por benefícios decorrentes do uso de vantagens intrafirma e da diversificação relacionada com o IDE” (PITELIS; TEECE, 2010, p. 1250). Com isso, a existência de multinacionais não ocorre em função de um fenômeno do mercado de capitais empenhado em alavancar o capital de domínios geográficos, onde goza de baixos retornos para outros domínios nos quais pode obter retornos mais elevados.

Tomando-se por base as questões de referência inerentes ao processo de internacionalização e retratadas na Figura 1, infere-se que a Teoria do Poder de Mercado concentra-se, de modo geral, em oferecer respostas aos questionamentos “por que” e “quando” internacionalizar. Ressalta-se, entretanto, que o modo de internacionalização é também contemplado por essa teoria, em especial no que concerne à opção do modo de controle das subsidiárias, seja por IDE ou por acordo de acionistas.

### **2.1.1.2. A Teoria da Internalização**

A Teoria da Internalização associa-se à Teoria dos Custos de Transação, elaborada, por sua vez, com base no trabalho de Coase (1937) sobre o modo eficiente de se organizarem atividades transacionais interfirmas.

Com base em Buckley e Casson (1976), a Teoria da Internalização dedica-se a aclarar a relação entre custos e benefícios ao serem coordenadas atividades econômicas transnacionais, internamente, por meio da gestão da firma, ao invés de externamente por meio do mercado.

Nessa ótica, a firma é vista como capaz de optar racionalmente entre a internalização (hierarquização) de atividades conduzidas em diferentes países ou por lidar com as imperfeições de mercado (via *joint ventures* ou licenças, por exemplo). No primeiro caso, surge a empresa multinacional.

Consoante análise de Cantwell (2001), a Teoria da Internalização vê a empresa multinacional como um mecanismo de governança, ao invés de tentar buscar as motrizes do crescimento dessas empresas. Para Buckley e Strange (2011), esse último foco é a preocupação da Visão Baseada em Recursos (VBR), em que pese o fato de ambas as linhas de estudo sejam, para esses autores, complementares. A mesma percepção é compartilhada por Mahoney (2001), segundo o qual a VBR delinea o conjunto de imperfeições no mercado que conduzem a rendas sustentáveis, ao passo que a Teoria da Internalização lança a hipótese de que a busca por tais rendas expliquem a existência de empresas multinacionais.

Vislumbra-se, por fim, que a Teoria da Internalização concentra-se em elucidar o modo como a empresa, ao internacionalizar-se, poderia exercer melhor controle de suas atividades em mercados estrangeiros. Demais questões inerentes ao processo de internacionalização (CARNEIRO; DIB, 2007), como, por exemplo, quando e onde internacionalizar, não são discutidas em profundidade, visto que a busca pela maximização de lucros / minimização de incertezas, por si só, seria responsável pela determinação das razões, do momento ou até mesmo da escolha dos locais para a ocorrência desse fenômeno.

### **2.1.1.3. O Paradigma Eclético**

Dunning (2001) identifica três conjuntos de vantagens que servem de motor à internacionalização de empresas, consubstanciando o denominado Paradigma Eclético ou Teoria OLI. São essas: a capacidade de as competências essenciais da firma (matriz) atuarem como um diferencial frente a concorrentes estrangeiros (O – *ownership*); a exploração dos benefícios da localização, seja em termos de custos de mão de obra, transportes, seja ou pela maior adaptação e integração com o mercado estrangeiro (L – *localization*); e a minimização

de custos de transação, reduzindo-se a incerteza e ampliando a possibilidade de atuação direta na oferta e nos mercados e da efetivação de acordos (I – *internalization*).

Eden e Dai (2010) situam as vantagens do Paradigma Eclético no nível da firma: (1) a firma deve possuir as vantagens O – *ownership*; (2) a firma deve optar pelo uso dessas vantagens, ao invés de vendê-las ou relegá-las (mercado); e (3) a firma necessita de fatores situados fora do país de origem a fim de fazer uso rentável das vantagens O – *ownership*. No entanto, Dunning (2002) afirma que, a despeito de haver ilustrado de forma recorrente o Paradigma Eclético com relação à firma individual, seu principal foco é elucidar a produção internacional de todas as firmas de um determinado país ou de um grupo de países. Nessa ótica, esse autor considera “inapropriado comparar os méritos e deméritos do paradigma eclético com aqueles da internalização e de outras teorias da firma” (DUNNING, 2002, p. 40).

De certa maneira, na visão de Carneiro e Dib (2007, p. 17), o Paradigma Eclético é considerado um “arcabouço analítico amplo”, capaz de envolver tanto as imperfeições de mercado causadas pelo crescimento da empresa em seu mercado doméstico (Teoria do Poder de Mercado), quanto o fato de as organizações internacionalizarem-se com vistas ao aproveitamento das imperfeições dos mercados estrangeiros (Teoria da Internalização).

Nesse sentido, a Teoria OLI aborda as questões inerentes ao processo de internacionalização de forma híbrida com relação às duas teorias vistas anteriormente. Se, por um lado, as razões para internacionalizar-se são próximas àquelas oferecidas pela Teoria do Poder de Mercado, o momento e o modo de ocorrência desse fenômeno aproximam-se da ótica oferecida pela Teoria da Internalização. No entanto, há um sensível aprofundamento, com relação a essas teorias, do estudo das forças motrizes à internacionalização, bem como da escolha de seus locais de destino.

### **2.1.2. Teorias de internacionalização com base em critérios comportamentais: a Escola de Uppsala**

Entre os estudos do processo de internacionalização de empresas que seguem uma ótica comportamental, o modelo originado na Escola de Uppsala, na década de 1970, foi, segundo Petersen e Pedersen (1997), generalista e, como tal, aplicável às mais diferentes organizações em distintas situações.

A teoria desenvolvida pela Escola de Uppsala é o “mais proeminente” (PRANGE; VERDIER, 2011, p. 126) dos modelos estágio, ou seja, das abordagens do processo de

internacionalização como um fenômeno incremental, durante o qual a empresa vai sequencialmente aumentando suas operações em países estrangeiros.

### **2.1.2.1. Linha de pensamento da Escola de Uppsala: características**

A partir de meados da década de 1970, como decorrência da contribuição da linha de pensamento desenvolvida pela Escola de Uppsala, passou-se a estudar a internacionalização também sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003), sendo este enfoque predominante por vários anos (MAIS et al., 2010).

Nessa época, com base em observações empíricas em empresas manufactureiras suecas, a Universidade de Uppsala publicou uma série de trabalhos que analisavam o processo de internacionalização de negócios dessas empresas. Para os teóricos da Escola de Uppsala, a internacionalização não se daria em função da “alocação ótima de recursos entre diferentes países”, mas sim mediante um “processo incremental de ajustes de fatores da firma e de seu ambiente de mudança” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 26). O Modelo de Uppsala passou a ser conhecido como flexível a ponto de ser aplicado em contextos variados (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007). Ademais, vários estudos subsequentes, conforme destacam Hilal e Herais (2003), confirmaram os achados dos pesquisadores de Uppsala.

Quatro são os pressupostos do Modelo em análise, assim concebidos pelos pesquisadores de Uppsala: (a) a falta de conhecimento do mercado estrangeiro é significativo obstáculo na internacionalização; (b) o conhecimento adquirido por meio da experiência é essencial nesse processo; (c) o investimento de recursos pelas empresas que se internacionalizam é gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977); e (d) a internacionalização é consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico (CARLSON, 1975).

Para esses autores, no caso concreto, a falta de conhecimento específico do mercado estrangeiro implicou que as empresas manufactureiras suecas desenvolvessem suas atividades internacionais gradualmente, comprometendo-se de forma incremental de modo a reduzir a incerteza.

Guardando estreita relação com a incerteza experimentada por uma empresa que se internacionaliza está o conceito de distância psíquica. Para os pesquisadores de Uppsala, a soma dos fatores que evitam o fluxo de informações entre países – a distância entre o país de origem e o estrangeiro em termos de nível educacional, diferenças culturais, linguagem de

negócios, idioma, sistema político entre outros (CARLSON, 1975)– estabelecem os obstáculos e os destinos à internacionalização.

Assim, no Modelo de Uppsala, as empresas tendem a se internacionalizar para locais que guardam menores distâncias psíquicas com seus países de origem, seguindo estágios incrementais, no intuito de reduzirem a incerteza do mercado (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Destarte, esse modelo lida, fundamentalmente, com os processos de aquisição de conhecimento e aprendizagem (FORSGREN, 2002).

Em análise mais atual da literatura desenvolvida nas últimas décadas com base no Modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (2006) salientam que a maioria dos estudos toma o conhecimento advindo da experiência como variável independente, sendo a variável dependente o comprometimento da empresa com as operações estrangeiras (ou, em algumas pesquisas, seu desempenho). Não obstante, esses autores ressaltam que uma vertente pouco explorada do modelo em questão refere-se ao patente condicionamento da percepção das oportunidades, pela empresa, ao comprometimento ao mercado estrangeiro.

O Modelo de Uppsala concentra-se em aclarar não só o momento em que a empresa passa a se internacionalizar, mas também a maneira como ocorre esse processo e os aspectos que embasam a escolha do mercado de destino. Em contrapartida, segundo Carneiro e Dib (2007), não há preocupação em discutir “o quê” será alvo das atividades externas, estando implícito que a dinâmica do modelo está fundamentada em produtos.

### **2.1.3. Complementaridade e aplicação das teorias clássicas de internacionalização**

O exposto anteriormente traz à baila a discussão sobre duas particularidades das teorias de internacionalização apresentadas, a saber: a complementaridade (ou não) de seus conteúdos, e a temporalidade, durante o processo, em que os modelos propostos são aplicáveis.

No que tange à complementaridade, restringindo-se às linhas de pensamento referentes à abordagem econômica, infere-se que o Paradigma Eclético, conforme registrado anteriormente, espelha a congregação de elementos das teorias econômicas que o precederam, culminando com a identificação das vantagens de propriedade, localização e internalização, que motivam a internacionalização da empresa (CHILD; RODRIGUES, 2010).

Em contrapartida, conforme ressaltado por Floriani, Borini e Fleury (2009), o cotejamento entre os enfoques econômicos e comportamentais clássicos sobre a internacionalização denota pontos de vista independentes e, em certos aspectos, controversos.

Já no que diz respeito ao momento, com relação ao processo de internacionalização, em que as teorias em tela são aplicáveis, verifica-se que muito de seus esforços são dedicados em explicar os estágios iniciais do processo, ou seja, o momento é *ex ante* ou muito recentemente após o início das atividades em mercados estrangeiros. Das perguntas propostas por Carneiro e Dib (2007) e retratadas na Figura 1, as quatro primeiras devem ser respondidas antes de determinada empresa internacionalizar-se. A última – “como” – perpassa o momento inicial, devendo, entretanto, ser bem esboçada até os primeiros passos rumo ao ambiente internacional.

O Quadro 2 mostra uma compilação das respostas oferecidas pelas teorias ora discutidas às cinco perguntas básicas do processo de internacionalização propostas por Carneiro e Dib (2007):

<b>Teoria</b>	<b>Por quê?</b>	<b>O Quê</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Como?</b>
<b>Poder de Mercado</b>	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação ( <i>implícito</i> ).	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de conluio e concentração de mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação.
<b>Internalização</b>	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento, ou dirigidas por qualidade e imagem ( <i>implícito</i> ).	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, subcontratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.
<b>Paradigma Eclético</b>	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicas.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades ( <i>implícito</i> ).	Segue a linha da Internalização.	Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta demanda etc.).	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.



Teoria	Por quê?	O Quê	Quando?	Onde?	Como?
<b>Modelo de Estágios de Uppsala</b>	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades ( <i>implícito</i> ).	<u>Momento inicial:</u> saturação do mercado doméstico; <u>Expansão:</u> conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).

Quadro 2. Respostas das Teorias às Questões Básicas do Processo de Internacionalização  
Fonte: Carneiro; Dib (2007, p. 10).

Não obstante, se por um lado as linhas de pesquisa clássicas voltaram-se à determinação momento e do escopo das estratégias de entrada em mercados estrangeiros (PRANGE; VERDIER, 2011), por outro, há carência de explicações atinentes aos resultados diferenciais de desempenho em termos de crescimento e sobrevivência (ZAHRA, 2005). Lacunas como essa demandam a elaboração de novos modelos, conforme será discutido na seção subsequente.

#### 2.1.4. Abordagens recentes no estudo da internacionalização de empresas

Pesquisas recentes apontam inadequação dos modelos clássicos de internacionalização (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006; CHANG, 2011; WOOD et al., 2011). Na visão de Axinn e Matthyssens (2001, p. 436), “as teorias de internacionalização existentes são inadequadas para explicar ou prever o comportamento das firmas atualmente”, a despeito de esses autores reconhecerem esforços evolutivos em suas concepções originais.

Decorridas três décadas desde o delineamento do Modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (2003) reconhecem que há um consenso entre executivos e acadêmicos de que a crescente competição global e o desenvolvimento tecnológico acelerado impingem nova dinâmica à internacionalização de empresas, convergindo para a necessidade de elaboração de novos modelos.

Esses autores identificaram quatro tipos de empresas mais recentemente estudadas por correntes de pesquisa que envidam esforços na elucidação do mecanismo de internacionalização, a saber: (a) *international new ventures* ou *bornglobals* (empresas que, desde o início, buscam a obtenção de vantagem competitiva, baseada em negócios em

mercados internacionais); (b) empresas de base tecnológica (comprometidas com o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos, aplicando sistematicamente conhecimento técnico-científico); (c) empresas em indústrias de serviços e (d) micro e pequenas empresas. O denominador comum dessas correntes, conforme destacado por Johanson e Vahlne (2003), é a atenção dispensada ao aspecto relacional das empresas como subsídio à caracterização de entrada em mercados estrangeiros de forma acelerada, havendo, pois, a pertinência do desenvolvimento de modelos de internacionalização baseados em redes.

Outra linha de estudo dos processos de internacionalização é caracterizada ao situarem-se as capacidades dinâmicas como elemento central na análise desse fenômeno. Tal abordagem, conforme Floriani, Borini e Fleury (2009, p. 369) suscita a proposição de “um *framework* de análise integrativo das teorias econômica e comportamental, que são muito usadas para explicar o processo de internacionalização de empresas, porém tratadas de maneira independente e por vezes antagônica”.

Há ainda, uma linha de estudo que aborda a internacionalização de empresas a partir dos impactos culturais envolvidos neste fenômeno (LUCAS, 2006; IJOSE, 2010; BUDDE-SUNG, 2011 entre outros). A questão central, nesse caso, situa-se no confronto entre as práticas de gestão do país de origem da organização e as práticas locais do novo contexto, sendo esta uma dinâmica que não se restringe às etapas iniciais da internacionalização, mas se perpetua, moldando o desempenho da empresa, demandando a adoção do que Jing e Bing (2010) denominam táticas transculturais de gestão.

Nas subseções seguintes, discorrer-se-á sobre as perspectivas recentes supracitadas.

#### **2.1.4.1. As Redes de Relacionamento (*networks*)**

A questão das redes de relacionamento, considerada uma evolução natural da linha de pensamento da Escola de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003), decorre da atenção dispensada ao contexto do modelo original. A mudança básica, assim apontada por Johanson e Vahlne (2006), é o abandono do mercado nacional como uma unidade de análise válida. A atenção, afirmam esses pesquisadores, passa a ser dirigida para o compromisso entre atores que mantêm negócios entre si, não só como modo de redução de incertezas, mas também como uma maneira de se desenvolverem oportunidades.

A lógica central da Teoria das Redes, explicam Johanson e Vahlne (2006), fundamenta-se no conceito de capital cognitivo compartilhado. Para os autores, o

compromisso mútuo entre uma organização focal e uma parceira no que concerne à realização de negócios futuros acarreta não só a aprendizagem recíproca, mas também a criação de novos conhecimentos oriundos da interação. Quando a parceira está comprometida com outras organizações, a empresa focal “passa a estar indiretamente atrelada a uma rede abrangente de firmas interconectadas”, que comungam conhecimento (JOHANSON; VAHLNE, 2006, p. 168).

De acordo com essa ótica, as oportunidades e limitações apresentadas a uma organização que se internacionaliza emanam de sua posição na rede, sendo esta o determinante de suas estratégias. Nesse sentido, Johanson e Mattsson (1988), precursores do modelo de redes de relacionamento, vislumbram três estratégias passíveis de serem adotadas por empresas que almejam vantagem competitiva ao internacionalizarem-se: (a) extensão internacional, ao estabelecerem-se posições em diversas redes nacionais com novos parceiros; (b) penetração, quando há o crescente comprometimento de recursos em redes estrangeiras nas quais a empresa já detinha posição; e (c) integração internacional, aumentando a coordenação entre posições já ocupadas em distintas redes nacionais.

Quatro são as situações extremas consideradas por Johanson e Mattsson (1988) em termos do grau de internacionalização do mercado e da empresa, conforme constante do Quadro 3.

		Grau de internacionalização do mercado	
		Baixo	Alto
Grau de internacionalização da empresa	Baixo	<b>Pioneira</b>	<b>Retardatária</b>
	Alto	<b>Internacionalização Isolada</b>	<b>Internacionalização Acompanhada</b>

Quadro 3. Estágios de Internacionalização no Modelo de Redes de Relacionamento  
Fonte: Johanson; Mattsson, 1988.

De acordo com a classificação esquematizada no Quadro 3, uma empresa é dita pioneira quando não só suas relações com redes internacionais são incipientes, mas também o mercado não apresenta estas redes bem formadas. Nessa situação, o conhecimento sobre o

ambiente estrangeiro é reduzido e a sobreposição dessa barreira exige o emprego de recursos para a aquisição de informações, usualmente efetuando exportação por intermédio de agentes, buscando a redução de custos (MAIS et al., 2010).

Quando uma empresa detém expressivo número de relações no mercado estrangeiro, mas este mercado ainda não apresenta empresas suficientes para a formação de uma rede, está-se diante de uma organização que vivencia um processo de internacionalização isolada. Neste caso, a organização possui conhecimentos e meios para operar em diferentes ambientes, minimizando os custos de entrada, mas tais ambientes carecem de estímulos na formação de capital cognitivo compartilhado.

Uma situação pouco favorável à empresa, conforme Johanson e Mattsson (1988), emerge quando suas relações com redes internacionais são tênues, ao passo que o mercado estrangeiro já atingiu significativo grau de desenvolvimento a este nível. As barreiras de entrada são expressivas, dada a existência de competidores com mais conhecimentos e o fato de a rede já estar formada.

Por fim, a última situação extrema vislumbrada pelos autores surge quando tanto a empresa quanto seu ambiente são altamente internacionalizados. Há uma interconexão entre redes, o que catalisa o alcance da organização a diversos mercados, possibilitando sua extensão internacional, facilitando a obtenção de recursos externos.

Resta a discussão sobre o fato de a construção das redes de relacionamento dar-se de forma gradual (MAIS et al., 2010), denotando nítida semelhança com a velocidade de internacionalização nos moldes do preconizado pela Escola de Uppsala. Na visão de Johanson e Vahlne (2006), o modelo de redes apresenta essencialmente a mesma dinâmica do modelo clássico. A diferença está no foco: abandona-se a ótica da redução de incerteza, passando-se a buscar o desenvolvimento de oportunidades.

Ressalta-se que a perspectiva das redes de relacionamento apresenta uma lógica diversa de teorias econômicas anteriores por ver a internacionalização como resultado da externalização multilateral, e não da internalização. Ademais, há uma suplantação de algumas deficiências do Modelo de Uppsala, em especial ao prover destaque ao papel desempenhado pelas subsidiárias no processo. O acúmulo do capital cognitivo da empresa, decorrente da sua experiência passada em outras redes internacionais e estimulado por suas subsidiárias, implica a descontinuidade dos modos de entrada em mercados estrangeiros (BORINI et al., 2006).

As lacunas do modelo em análise ficam por conta de não contemplar a internacionalização de empresas que não estão envolvidas em redes (MALHOTRA; AGARWAL; ULGADO, 2003), bem como pelo fato de seu arcabouço mostrar-se insuficiente

para, por si só, abarcar o processo de internacionalização das *bornglobals* (BORINI et al., 2006).

#### 2.1.4.2. As Capacidades Dinâmicas

Visando a suprir a manifesta insuficiência de esforços de linhas de pesquisa em prover modelos referentes ao desempenho internacional em termos de sobrevivência e crescimento (ZAHRA, 2005; PRANGE, VERDIER, 2011), o processo de internacionalização passou a ser também estudado sob o enfoque da capacidade das firmas em reconfigurarem e ajustarem seus recursos e competências às contingências internacionais.

A esta aptidão das organizações denominou-se capacidades dinâmicas que, em consonância com Augier e Teece (2007, p. 179), referem-se às “capacidades (inimitáveis) que as firmas possuem de moldar, remoldar, configurar e reconfigurar a base de recursos da firma, a fim de responder a novas tecnologias e mercados”.

Neste sentido, a teoria OLI carece de novos *insights*, na medida em que as competências essenciais da firma (O – *ownership*) passariam a ser não só de natureza monopolística, mas também originadas de suas capacidades dinâmicas, ou seja, de “sua habilidade de coordenar transações e de reconfigurar recursos através das fronteiras” (DUNNING; LUNDAN, 2009 p. 1231). O cerne do desenvolvimento das capacidades dinâmicas repousa, segundo Augier e Teece (2007), na elaboração de novos modelos de negócios e na inovação organizacional.

As capacidades dinâmicas aplicadas à internacionalização, esclarecem Prange e Verdier (2011), são capazes de abranger tanto os processos incrementais quanto os acelerados, visto que trabalham com os conceitos de exploração e de exploração.

Segundo March (1991), exploração refere-se ao aprimoramento de competências, tecnologias e paradigmas já existentes na organização, conduzido por meio de releituras de rotinas e de refinamento da praxe. A análise dos processos de internacionalização que ocorrem com base nesse construto suscita modelos próximos dos especificados pela Escola de Uppsala, na medida em que a exploração implica a incremental redução de incertezas baseadas na matriz, bem como o acúmulo de conhecimentos com vistas ao reconhecimento de oportunidades.

A exploração, por sua vez, é alusiva ao desenvolvimento de capacidades totalmente novas, obtendo informações e gerando conhecimentos relativamente inéditos com relação à

estrutura cognitiva da organização (MARCH, 1991). Com atividades fundamentadas nesse construto, enquadram-se as *bornglobals* e as *international new ventures*, empresas que apresentam internacionalização acelerada e que, muitas vezes, contam com as competências individuais dos gestores como “substitutos parciais para a falta de experiência corporativa” (PRANGE; VERDIER, 2011, p. 128).

Outrossim, a exploração é capaz de prevenir empresas que consolidaram seu arcabouço cognitivo em um processo incremental da excessiva rigidez, ao proverem capacidades de mudanças estratégicas, culminando em uma reconfiguração corporativa ao questionarem-se as rotinas existentes.

Em recente proposição teórica, Prange e Verdier (2011) associam taxas de sobrevivência significativas a empresas internacionalizadas mais voltadas às atividades de exploração, ao passo que as taxas de crescimento mais expressivas seriam inerentes às organizações de cunhos exploratórios. Identificam-se, assim, esforços no sentido de aclarar a dinâmica observada durante o processo de internacionalização, sobrelevando o escopo temporal dos modelos clássicos do fenômeno.

#### **2.1.4.3. A internacionalização de empresas sob a ótica cultural**

O estabelecimento de organizações em novos mercados suscita o enfrentamento de obstáculos relacionados, em grande medida, a diferenças culturais, impactando diretamente a sobrevivência da organização. As imposições emanadas do ambiente cultural, segundo Miroshnick (2002, p. 524), são refletidas no comportamento gerencial, e, logicamente, em suas práticas de gestão. Ainda segundo essa autora, “estratégias, estruturas e tecnologias que são apropriadas em um contexto cultural podem levar à falência em outro”. Esse fato demanda do gestor lidar com a problemática das “relações entre organizações multiculturais e seus ambientes culturais” por meio de “percepção acurada, diagnóstico e adaptação apropriada”.

Corroborando com essa autora a pesquisa conduzida por Bhaskaran e Gligorovska (2009). Por meio de uma pesquisa *survey* envolvendo 1.248 organizações, esses autores confirmaram que crenças organizacionais e comportamentos afetos às alianças empresariais transnacionais são influenciados pela cultura nacional, bem como por fatores como as complexas inter-relações entre construtos como confiança, comprometimento, cooperação, dependência, comunicação e compatibilidade, além do próprio ramo de atividade. No entanto, a cultura

nacional aparece como fator de destaque nesse bojo, sobrelevada na ótica de Nes, Solberg e Silkoset (2007, p. 405) de implicar “um impacto significativo na confiança e comprometimento” nas relações de empresas internacionalizadas.

Diferentemente das demais vertentes abordadas nesta pesquisa, conjectura-se que a abordagem cultural da internacionalização de empresas não se propõe, por si, a apresentar um modelo do fenômeno, mas sim a analisar o papel desempenhado por um construto que permeia e afeta diretamente a interação da organização com o ambiente estrangeiro, em todos os momentos do processo. Afinal, segundo Freitas (1997, p. 40), “as organizações são partes da sociedade e, portanto, parte de sua cultura”, o que mitiga sobremaneira seu caráter de autonomia frente aos aspectos culturais que a permeiam.

Em que pese a manifesta lacuna da área de gestão internacional sobre os impactos culturais na escolha da estratégia de internacionalização (ARMAGAN; FERREIRA, 2005), é possível identificar uma corrente de pesquisa dedicada ao estudo dos efeitos da dinâmica cultural durante processos de internacionalização de empresas, conforme iniciativas de Lucas (2006), Faulconbridge (2008), Jung e Su (2008), Lunnan e Traavik (2009), Ijose (2010) entre outros.

Não se olvida, no entanto, que esforços de pesquisa sobre a relação entre cultura e empresas internacionalizadas remontam há algumas décadas. Nesse âmbito, ressalta-se o estudo conduzido pelo psicólogo holandês Geert Hofstede que, no final dos anos 60 e começo dos anos 70 do século passado, iniciou uma pesquisa global nos escritórios da IBM sobre as atitudes dos funcionários em diferentes países. Com aproximadamente 120 mil questionários aplicados em 66 subsidiárias da empresa, os achados constataram a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho. A relevância desse estudo é sentida nas iniciativas mais recentes: diversas são as abordagens culturais sobre internacionalização que tomam por base o modelo das dimensões culturais nacionais desenvolvidas por Hofstede (HSIEH; TSAI, 2009; IJOSE, 2010; JUNG; SU, 2008; LI; HARRISON, 2008; LUCAS, 2006 entre outros).

Com viés metodológico distinto, apoiando-se essencialmente em observações no terreno, análise documental e entrevistas (GOMES, 2002), o antropólogo francês Philippe D'Iribarne dedicou-se nos últimos trinta anos ao estudo da capacidade da gestão em adaptar-se a diversas culturas e contextos (D'IRIBARNE, 2005). Nesse ínterim, conduziu estudos de caso em empresas situadas em diferentes países (Marrocos, Camarões, México, Argentina, entre outros) estabelecendo linhas explicativas, que permitem observar o funcionamento das

empresas e as relações entre os seus membros à luz dos percursos históricos do país, das organizações, e também do tipo de socialização primária dos seus nacionais (GOMES, 2002).

A abordagem desse antropólogo afasta-se da elaboração de modelos de cultura nacional / organizacional, preferindo a consideração dos efeitos de realidades culturais distintas sobre práticas de gestão o que, em sua opinião, é um modo mais frutífero de investigação, dada a consideração de aspectos temporais e de localidade:

Quando tentamos entender cada cultura finamente, a forma usual de caracterizá-las, atribuindo-se pontuações diferentes dependendo de dimensões, implica a assunção de um significado independente do tempo e de lugares que parece muito questionável. (...) Em uma tentativa de categorizarem-se as culturas, parece mais frutífero olhar para as diferenças que cobrem um único conceito (justiça, igualdade, liberdade ou dignidade) em diferentes contextos e os efeitos dessas diferenças nas instituições e nas práticas. (D'IRIBARNE, 2000, p. 72) (tradução deste autor)

Com esse entendimento, D'Iribarne (1993) e sua equipe detectam, mediante técnicas qualitativas de pesquisa, as constantes históricas que condicionam as interpretações e as práticas de gestão nas organizações nos Estados Unidos, na França e na Holanda. As lógicas internas dessas três culturas são evidenciadas, servindo de esquema de interpretação das práticas organizacionais locais.

Em termos de iniciativas recentes, há pesquisas que apontam a efetividade da influência da cultura nacional tanto do país de origem quanto do hospedeiro nas práticas organizacionais (HILAL, 2006; OMAR e URTEAGA, 2010). Hilal (2006), por exemplo, efetuou um estudo de uma multinacional brasileira, realizando uma pesquisa *survey* com 1.742 respondentes localizados em 36 cidades espalhadas no Brasil e em 4 outros continentes, verificando-se a influência da cultura nacional brasileira na cultura organizacional das subsidiárias. Em ótica distinta, a pesquisa de Jung e Su (2008) sobre a relação entre cultura organizacional (derivada da cultura nacional) e a implementação de práticas de gestão da qualidade total em multinacionais localizadas nos EUA, México e China revela que a cultura nacional local é capaz de exercer mais influência em uma prática organizacional do que a cultura que emana da matriz.

A despeito da tendência de as pesquisas apontarem a influência da cultura nacional nas práticas organizacionais, Hilal (2006, p. 162) sugere que o grau de afetação pode ser determinado pelo próprio contexto da organização. Transferências de pessoal entre países, por exemplo, seriam, segundo esta autora, uma estratégia de socialização, promovendo uma “atitude mais aberta e positiva em relação a outras nacionalidades e culturas, edificando-se um comprometimento com a organização como um todo”.



Proeminente é a discussão acerca da estruturação de práticas de gestão transculturais em um contexto de internacionalização de empresas, visando a minimizarem-se, de forma voluntária, os eventuais impactos negativos da diversidade cultural neste processo, corroborando as escolhas estratégicas de gestão mais acertadas.

Nesta linha, Gerhart (2009, p. 241) identifica como ponto focal ao gestor a decisão sobre “o quanto customizar sua cultura organizacional e as práticas administrativas correlatas a fim de se adequar ao contexto do país hospedeiro, e quanto, em contrapartida, empenhar-se em manter consistência ou padronização destas práticas”.

Analogamente, para Jing e Bing (2010), a consciência sobre os possíveis óbices advindos do conflito entre culturas em um processo de internacionalização implica a possibilidade de elaboração e implementação de práticas de gestão transculturais, construídas pelos autores com base no modelo de aculturação de Berry (1984). As linhas de ação possíveis estendem-se desde a busca por uma forte integração entre culturas, passando pela manutenção de práticas organizacionais originais apenas no que tangem aos *core business* e indo até o rígido transplante da cultura da matriz à subsidiária. Esse conteúdo encontra-se sintetizado no Quadro 4.

		Manutenção da identidade cultural	
		SIM	NÃO
Interação com outras culturas	SIM	<p><b>Integração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Práticas de enxerto</b> (culturas dissonantes): a cultura do país da matriz é o alicerce principal, sendo as práticas locais customizadas pontualmente mediante aspectos da cultura local.</li> <li>• <b>Práticas de acomodação</b> (culturas “suplementares”): dado que as culturas não são dissonantes, não há alicerce principal, mas apenas a superposição de traços culturais.</li> </ul>	<p><b>Assimilação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Práticas de localização</b>: emprego de gestores locais, visto que estão familiarizados com maneiras e costumes locais, tendências de mercado e aspectos legais do país hospedeiro.</li> </ul>
	NÃO	<p><b>Separação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Práticas de transplante cultural</b>: há um transplante da cultura da matriz para suas subsidiárias, a qual é aceita gradualmente, mediante o exercício de práticas padronizadas arraigadas na cultura do país mãe da organização, emprego de gestores expatriados, ou socialização de gestores locais (desterritorialização).</li> </ul>	<p><b>Marginalização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Práticas de evasão cultural</b>: frente a culturas dissonantes, opta-se pela adoção de um padrão cultural de um terceiro país, assegurando uma ferramenta de ligação no exercício da gestão.</li> </ul>

Quadro 4. Práticas de Gestão Transcultural.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Berry (1984) e Jing; Bing (2010).

### 2.1.5. O estado da arte dos estudos de internacionalização de empresas

Ante o exposto, caracterizado por múltiplas opções de abordagem sobre a internacionalização de empresas, envidaram-se esforços a fim de se proceder à análise do estado da arte da produção acadêmica sobre este fenômeno, apresentada a seguir.

No que concerne à categorização dos estudos inseridos no citado estado da arte, não se descartou a possibilidade de fazer constar a perspectiva cultural como categoria da produção científica (a despeito da lacuna mencionada na seção anterior), indo ao encontro do objetivo deste trabalho. A definição das demais categorias seguiu as linhas principais inerentes à pesquisa da internacionalização: perspectiva econômica /de mercado e perspectiva comportamental. Enquanto que a primeira caracteriza-se pela análise da alocação de recursos ou por impactos da internacionalização em variáveis econômicas, a última está em consonância com o pensamento da Escola de Uppsala ou, ainda, abrange competências e demais aspectos comportamentais de uma organização (ou de uma rede) antes e durante o processo de internacionalização, ainda que não incremental.

Por meio de revisão da produção científica sobre internacionalização de empresas, publicada em periódicos brasileiros e estrangeiros no período de janeiro de 2005 a setembro de 2011, foi possível a seleção de 136 artigos que versam diretamente sobre este construto, suscitando a análise do grau de destaque dispensado, nessa amostra, nas perspectivas dos estudos sobre os processos de internacionalização.

O levantamento bibliográfico foi efetuado nas bases de dados *Springer Link (Metapress)*, *Science Direct (Elsevier)*, *JSTOR Arts & Sciences*, *Cambridge Journals Online*, *Highwire Press*, *Oxford Journals*, *Academic Search Premier (EBSCO)*, *PsyArticles (APA)*, *SAGE Journals Online*, *Emerald Fulltext (Emerald)*, *Wiley Online Library*, *Gale Cengage Academic Onefile e Scielo*, acessadas por meio do portal de periódicos mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES). Justifica-se a seleção destas bases por abrangerem jornais estrangeiros de expressivo impacto na literatura indexada, tais como *Industrial and Corporate Change* e *Journal of Economic Geography*, bem como por contemplarem publicações cujo foco é aspectos teóricos ou empíricos da inserção de empresas em mercados internacionais, como o *Journal of Asia Business Studies*, por exemplo. Ademais, foi realizada uma investigação direta nos periódicos *Journal of International Business Studies* – veículo oficial da *Academy of International Business* – e no *International Business Review*, jornal oficial da *European International Business Academy*.

Além da busca nas citadas bases, complementou-se o levantamento bibliográfico por meio de acesso direto ao sítio na *Internet* dos periódicos nacionais de destaque da área de administração – Revista Eletrônica de Administração, Revista de Administração Eletrônica, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração Pública e *Brazilian Administration Review*, entre outros – possibilitando a comparação da produção científica nos cenários nacional e internacional.

As pesquisas foram feitas utilizando a palavra-chave internacionalização, bem como a expressão correspondente na língua inglesa. Os critérios adotados para a seleção dos artigos entre aqueles recuperados pelos sistemas de busca foram: (a) publicação entre janeiro de 2005 e setembro de 2011 e (b) adoção da organização como unidade de análise. Analisou-se o resumo dos 270 arquivos retornados inicialmente pelo sistema de busca do portal da CAPES (no período almejado), selecionando-se apenas aqueles que eram alusivos à internacionalização de empresas. O mesmo procedimento foi adotado nos sítios na *Internet* dos periódicos acessados diretamente. Assim, a amostra final foi reduzida a 136 artigos, sendo 38 nacionais e o restante constante de periódicos estrangeiros.

A classificação dos artigos de acordo com as perspectivas mencionadas previamente (econômica/de mercado, comportamental e cultural), relativas à ótica do estudo da internacionalização, mostrou-se satisfatória. Ademais, foi possível a categorização dos artigos situados nessas perspectivas, consoante a temática de pesquisa e de argumentação preponderantes. As categorias são relacionadas na Tabela 1.

Tabela 1. Distribuição da Produção Científica sobre Internacionalização de Empresas, por Perspectiva e Tema, na Amostra Seleccionada.

Perspectiva	Tema	Número de artigos		
		Brasileiros	Estrangeiros	Total
Econômica	Análise econômica dos investimentos externos diretos (FDI)	1	5	6
	Internacionalização sob a ótica da RBV	0	4	4
	Relação internacionalização <i>versus</i> desempenho exportador	1	3	4
	Retrato econômico de indústria	2	1	3
	Impacto da internacionalização em determinada variável econômica	1	1	2
	Resultados econômicos da internacionalização do setor de	2	0	2

Perspectiva	Tema	Número de artigos		
		Brasileiros	Estrangeiros	Total
	P&D			
	Outros (vantagens econômicas dos mercados doméstico e estrangeiro; comparação de desempenho econômico entre firmas brasileiras e estrangeiras; relação entre internacionalização; forças de mercado e institucionalização de setor industrial etc.)	5	10	15
Comportamental	Competências organizacionais que suscitam a internacionalização	8	10	18
	Internacionalização não incremental (acelerada)	0	13	13
	Relação internacionalização <i>versus</i> redes	0	6	6
	Estudo comparativo de processos de internacionalização (China <i>versus</i> Índia)	0	5	5
	Internacionalização de médias e pequenas empresas	0	5	5
	Estratégia de internacionalização	1	3	4
	Distância psíquica como preditora da internacionalização	0	3	3
	Competências organizacionais pós-internacionalização	3	0	3
	Proximidade cultural <i>versus</i> distância psíquica	2	1	3
	Descrição de processo de internacionalização	2	0	2
	Outros (críticas à Escola de Uppsala; internacionalização e <i>path dependency</i> , práticas de RH na internacionalização, relação entre distância psíquica e desempenho etc.)	9	12	21
Cultural	Influência da cultura nacional na internacionalização	1	9	10
	Impacto de diferenças culturais na organização	0	4	4
	Proximidade cultural <i>versus</i> distância psíquica	2	1	3
	Estratégias de gestão transculturais	0	2	2
	Outros (providência de suporte social ao funcionário expatriado;	1	5	6

Perspectiva	Tema	Número de artigos		
		Brasileiros	Estrangeiros	Total
	cultura e educação corporativa internacional etc.)			

Fonte: Dados da pesquisa.

Na perspectiva econômica, preponderaram abordagens dos aspectos transacionais e mercadológicos de investimentos diretos no exterior (FDI), feitos por empresas ou por instituições financeiras (AMARAL; COUTINHO, 2010; GARCIA, 2005; GUEDES; 2006), bem como o estudo da internacionalização de empresas a partir da visão baseada em recursos (RBV) (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007; KYLÄHEIKO et al., 2011; SINGH, 2009; HE; WEI, 2011). Ainda, mostrou-se recorrente a incidência de pesquisas sobre a relação entre a internacionalização e o desempenho exportador da firma (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2005; PAPADOPOULOS; MARTÍN, 2010).

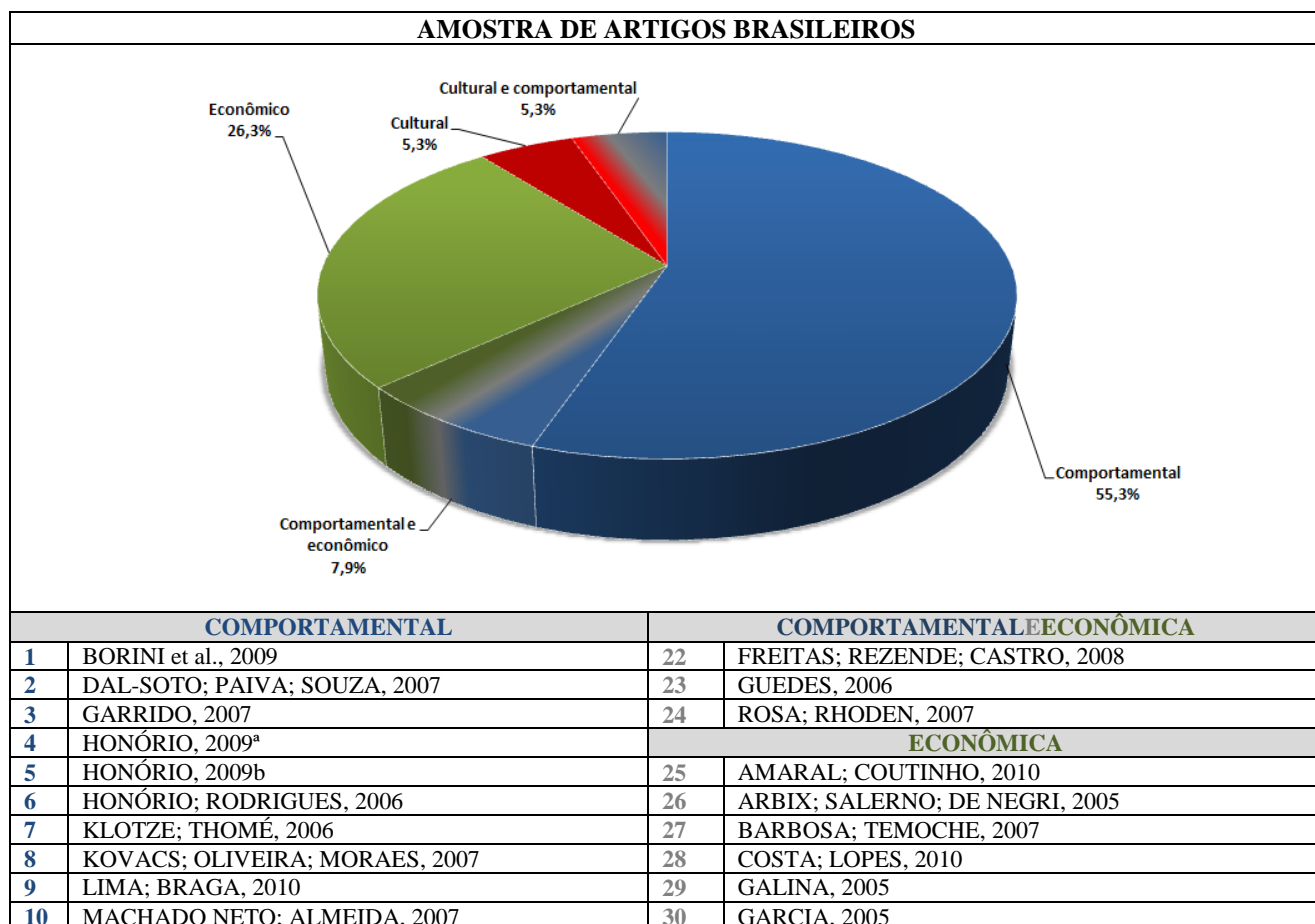
Inseridos na perspectiva comportamental, identificam-se ao mesmo tempo artigos que analisam o modelo de Uppsala e sua evolução (MASSOTE; REZENDE; VERSIANI, 2010; DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2007), e trabalhos que o criticam ou que salientam sua incompletude (PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007). Ainda nesta perspectiva, constam artigos que analisam as competências subjetivas necessárias às organizações envolvidas no processo de internacionalização: relacionamento matriz-subsidiária (REZENDE; VERSIANI, 2009), experiência internacional e modo de formação de estratégia (HONÓRIO, 2009a), ou demais aspectos dependentes da trajetória da empresa (FORTANIER; TULDER, 2009), entre outros. Ademais, por meio da comparação entre a produção científica brasileira e estrangeira, no que concerne à ótica comportamental, é possível identificar maior ênfase da pesquisa brasileira nas competências organizacionais que suscitam a internacionalização, ao passo que no âmbito estrangeiro são recorrentes os estudos comparativos de internacionalização entre países – usualmente Índia e China (ATHREYE; KAPUR, 2009; DUYSTERS et al., 2009; FORTANIER; TULDER, 2009; NIOSE; TSCHANG, 2009), além das pesquisas sobre a internacionalização acelerada (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005; RIPPOLÉS; BLESA; MONFERRER, 2011; ZAHRA, 2005; ZAHRA; KORRI; YU, 2005 entre outros).

Por fim, a perspectiva cultural abarca discussões sobre a influência da cultura nacional em vários campos, a saber: nas práticas de gestão (IJOSE, 2010; HSIEH; TSAI, 2009; JUNG; SU, 2008; LI; HARRISON, 2008; FAULCONBRIDGE, 2008), na escolha da estratégia de internacionalização (ARMAGAN; FERREIRA, 2005), nos processos de internacionalização

(CALZA; ALIANE; CANNAVALE, 2010), entre outros. Há, ainda, estudos diretos sobre a gestão transcultural em empreendimentos internacionalizados (JING; BING, 2010) e sobre a influência da cultura na educação corporativa internacional voltada para a área de negócios (BUDDE-SUNG, 2011).

Foram identificados trabalhos passíveis de classificação em mais de uma perspectiva. É o caso do artigo de Armagan e Ferreira (2005), que versa sobre a influência de políticas culturais em aspectos econômicos inerentes à alocação de recursos, visando à exploração ou exploração. Na mesma situação, enquadram-se os trabalhos de Guedes (2006), Ferreira; Rezende e Castro (2008); Rosa e Rhoden (2007), Papadopoulos e Martín (2010) e Yi e Wang (2011), entendidos como pertencentes simultaneamente às perspectivas comportamental e econômica.

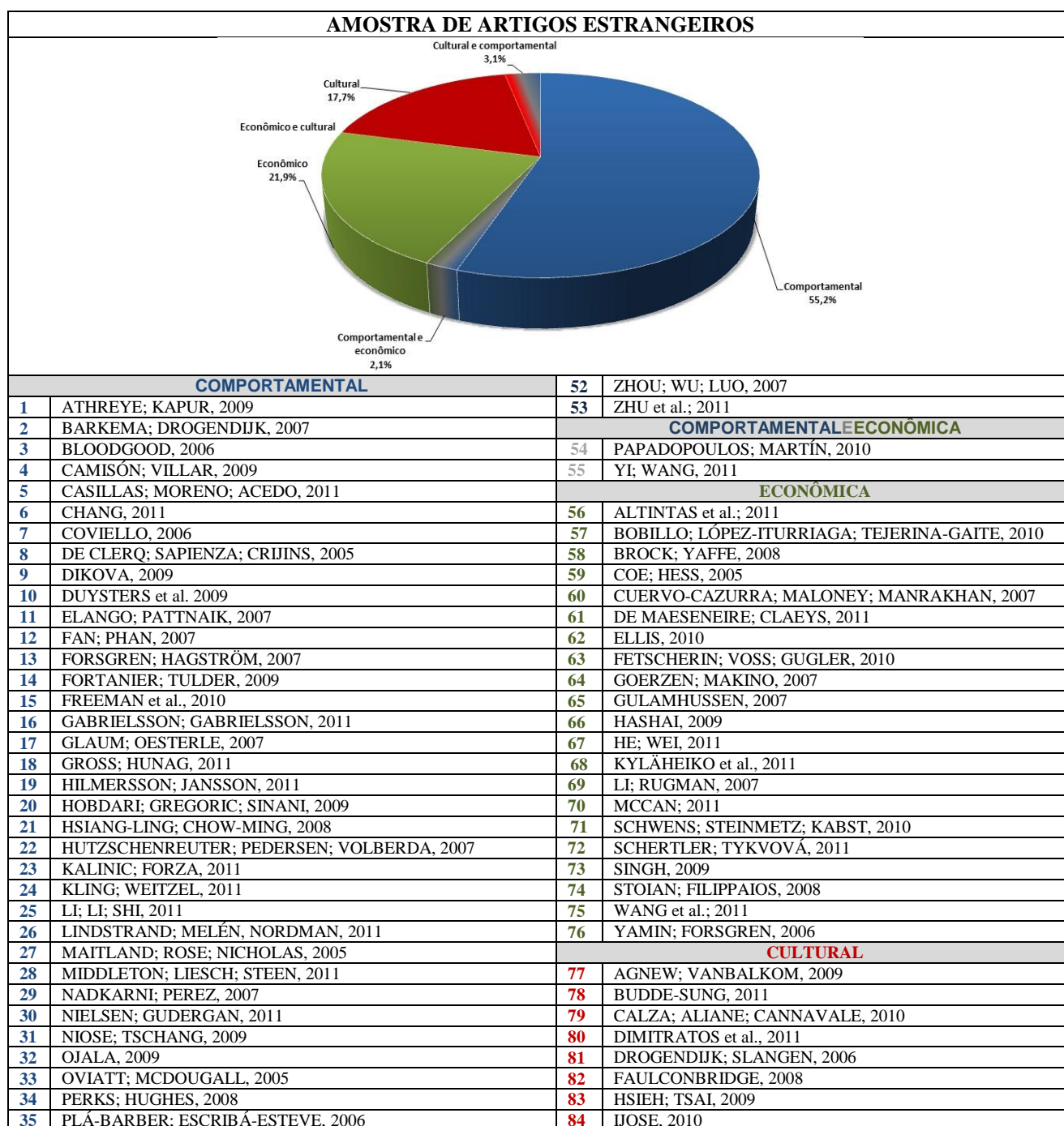
Os trabalhos de Canabal e White III (2008) e de Schmid e Kotulla (2010), por fazer uma revisão da produção científica sobre internacionalização e por propor um *framework* teórico com base numa análise sistemática da literatura sobre o assunto, respectivamente, são passíveis de inserção nas três perspectivas. A classificação dos artigos, de acordo com as perspectivas adotadas, pode ser visualizada nos Gráficos 1 e 2.



11	MASULLO; LEMME, 2009	31	GOMES et al., 2007
12	MASSOTE; REZENDE; VERSIANI, 2010	32	HIRATUKA, 2005
13	OLIVEIRA et al., 2009	33	MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009
14	PAIVA; HEXSEL, 2005	34	STAL; CAMPANÁRIO, 2011
15	REZENDE, 2006	<b>CULTURAL</b>	
16	REZENDE; VERSIANI, 2009	35	PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2006
17	REZENDE; VERSIANI, 2010	36	VENTURA; MIOLA, 2009
18	ROCHA et al., 2010	<b>CULTURALECOMPORTAMENTAL</b>	
19	SALGADO, 2011	37	COSTA, 2006
20	SERRA; ALBERNAZ; FERREIRA, 2007	38	SILVA, 2005
21	VIANNA et al., 2007		

Gráfico 1. Percentuais relativos à produção científica Brasileira sobre internacionalização de acordo com as perspectivas adotadas, na amostra selecionada.

Fonte: Dados da pesquisa



36	PRIME; OBADIA; VIDA, 2009	85	JING; BING, 2010
37	RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005	86	JUNG; SU, 2008
38	RIPPOLÉS; BLESA; MONFERRER, 2011	87	LI; HARRISON, 2008
39	RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006	88	LUCAS, 2006
40	SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER, 2006	89	LUNNAN; TRAAVIK, 2008
41	SCHWENS; KABST, 2011	90	MAGNUSSON et al., 2008
42	TAN; BREWER; LIESCH, 2007	91	NES; SOLBERG; SOLKOSET, 2007
43	TANG, 2006	92	PAGEL; KATZ; SHEU, 2005
44	TSENG; KUO, 2008	93	YAMIN; GOLESORKHI, 2010
45	TUPPURA et al., 2007	<b>CULTURAL E COMPORTAMENTAL</b>	
46	VAHLNE; IVARSSON; JOHANSON, 2011	94	ARMAGAN; FERREIRA, 2005
47	WOOD et al.; 2011	95	DOW; FERENCIKOVA, 2010
48	YANG et al., 2009	96	LÓPEZ-DUARTE; VIDAL-SUÁREZ, 2010
49	ZAHRA, 2005	<b>CULTURAL, COMPORTAMENTAL E ECONÔMICA</b>	
50	ZAHRA; KORRI; YU, 2005	97	CANABAL; WHITE III, 2008
51	ZENG; et al., 2008	98	SCHMID; KOTULLA, 2011

Gráfico 2. Percentuais relativos à produção científica estrangeira sobre internacionalização de acordo com as perspectivas adotadas, na amostra selecionada.

Fonte: Dados da pesquisa

Sob ótica estritamente quantitativa, há uma diferença significativa entre os cenários brasileiro e estrangeiro, conforme ilustrado nos Gráficos 1 e 2. A perspectiva cultural responde por 5,3% da produção científica brasileira, na amostra selecionada, ao passo que, em outros países, a participação desta perspectiva cresce para 17,70%.

A semelhança entre os cenários fica por conta das perspectivas comportamental – responsável por 55,3% e 55,2% dos artigos selecionados no contexto brasileiro e estrangeiro, respectivamente – e econômica – 26,3% e 21,9% nesses contextos, respectivamente.

A compilação do total de artigos selecionados revela que a perspectiva comportamental é sobrepujante às demais. Na amostra selecionada, os percentuais de artigos inseridos nas perspectivas comportamental, cultural e econômica foram 54,4%, 22,8% e 14,0%, respectivamente, desconsiderando-se os trabalhos classificados em mais de uma perspectiva.

O presente trabalho situa a relação entre cultura e internacionalização como elemento central. O cerne, em si, é a dinâmica entre as práticas de gestão do país de origem da organização e as práticas locais no contexto do país hospedeiro, surgida na interação regular de indivíduos de culturas distintas – o “multiculturalismo”, conforme Miroshnick (2002, p. 525). Este fato suscita a proposição da realização de pesquisas em empresas inseridas em um processo de internacionalização, com o objetivo de caracterizar suas práticas frente a dimensões culturais nacionais inéditas, em consonância com o sugerido por Jung e Su (2008). Inserido nesse escopo, é mister a discussão do conceito de cultura, apresentada na próxima seção.



## 2.2. O Conceito de Cultura

Detentora de relevância histórica, uma das primeiras tentativas de elaboração de uma definição científica de cultura, consoante análise de Crespi (1997), corresponde ao esforço do etnólogo americano Edward Tylor, para quem cultura é “o conjunto de elementos que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e todos os outros hábitos e aptidões adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade” (TYLOR, 1903, p. 1).

Em que pese a predominância dessa definição por décadas, em meados do século XX, como resultado da crescente maturidade das ciências sociais, observou-se uma multiplicação de definições de cultura.

Em 1952, Kroeber e Kluckhohn (1952) relacionaram 164 definições distintas desse construto, sintetizando-as em seis categorias, de acordo com o aspecto precípua enfatizado: (i) enumeração de conteúdo, usualmente influenciada pela definição de Tylor (1903); (ii) herança social ou tradição; (iii) normas ao comportamento humano; (iv) aprendizagem, hábito ou outros aspectos psicológicos; (v) definições estruturais, com ênfase na padronização ou organização da cultura, e (vi) cultura vista como um produto, artefato, ideia ou símbolo. Para os citados antropólogos, cultura é referida como “uma abstração do comportamento concreto, mas não é, em si própria, comportamento” (1952, p. 155).

Essa visão de cultura como uma abstração do comportamento é criticada por White (1959), em especial pela carência de esforços em aclarar o que se entende por abstração, relegando à Antropologia um fenômeno intangível, imponderável e, por conseguinte, inexistente. Nada obstante, esse antropólogo dá continuidade à preocupação em se distinguir cultura de comportamento, sendo o cerne da diferença o sentido da interpretação científica.

“Cultura”, afirma White (1959, p. 247), “é o nome [atribuído às] coisas e aos eventos dependentes de simbolização que são considerados em um contexto extrassomático”, ou seja, face à relação que detêm entre si, ao invés de com organismos humanos. Já comportamento, para White (1959), envolve a interpretação em um contexto somático, relacionando fatos ligados a símbolos com atores sociais. Nesse sentido, esse autor refere-se à cultura como sendo a variável independente; o comportamento, como a variável dependente; portanto, se a cultura varia, também o faz o comportamento.

A relação entre cultura e comportamento está, da mesma forma, na raiz do conceito semiótico apresentado por Geertz (1989, p. 4), segundo o qual “o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu”, sendo essas teias a própria cultura.

Nesse enfoque, cultura não se confunde com comportamento, mas, a estrutura de significados, socialmente estabelecidos, que a constitui influencia a ação dos atores sociais. Essa visão normativa é exposta por Geertz (1989, p. 64), que propõe que “a cultura deve ser vista como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instituições – para governar o comportamento”.

Tendo em vista que os citados mecanismos de controle constituem-se de quaisquer artifícios empregados para impor significado à existência, eis que a cultura dá sentido ao comportamento humano. Afinal, afirma Geertz (1989, p. 58), se não fosse “dirigido por padrões culturais - sistemas organizados de símbolos significantes - o comportamento do homem seria virtualmente ingovernável, um simples caos de atos sem sentido e de explosões emocionais, e sua experiência não teria qualquer forma”.

Entre as pesquisas conduzidas no último século sobre cultura, é merecedora de destaque a conduzida pelo psicólogo holandês Geert Hofstede, entre 1967 e 1973, em especial pela abrangência de seu método. Com o objetivo de identificar as dimensões das culturas nacionais responsáveis por diferenciar indivíduos ou grupos de diversos países, Hofstede aplicou 117 mil questionários em 66 subsidiárias da empresa IBM, procedendo ao tratamento dos dados, num primeiro instante, para 40 dessas localidades.

Hofstede (2003, p. 19) define cultura como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro”. Como explica esse autor, a referência da cultura como uma espécie de programação mental é advinda da analogia com a forma como os computadores são programados, desempenhando a cultura, nessa visão, o papel de um *software* da mente.

Para esse autor, o *software* da mente – “padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial” (2003, p. 18) – é produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências, atribuindo-se peso significativo ao decurso da infância, quando o indivíduo se mostra mais suscetível à aprendizagem e à assimilação.

No entanto, Hofstede (2003, p. 18) esclarece que isso não significa que as pessoas sejam programadas da mesma maneira que os computadores, sendo a expressão “programação mental” a que faz uso uma indicação das “reações mais prováveis e compreensíveis em função do passado de cada um”. Evita-se, assim, uma ótica determinista, dado que o indivíduo teria a capacidade de desviar-se de seus programas mentais, reagindo com criatividade e ineditismo.

Cultura, na análise de Hofstede (2003), é um fenômeno coletivo, visto ser, ao menos em parte, repartida por indivíduos que se inserem no mesmo ambiente social onde é

adquirida. Dessa sorte, toma-se por certo que a cultura é adquirida, e não herdada, correspondendo ao nível intermediário das programações mentais humanas, representadas na Figura 2.



Figura 2. Níveis de programação mental humana.  
Fonte: Hofstede, 2003.

Para Hofstede (2003), a natureza humana é herdada por meio dos genes, ao passo que é a cultura a responsável por moldar o ferramental universal de sentimentos e de capacidades do Homem, dotando-o de um *modus operandi* inerente a um grupo ou categoria. Ao mesclarem-se a herança genética, a influência da programação coletiva (cultura) e as experiências pessoais, toma forma a personalidade do ator social, um “conjunto único de programas mentais que não partilha com nenhum outro ser humano” (HOFSTEDDE, 2003, p. 20).

A capacidade de estudo da cultura relaciona-se às suas formas de manifestação. Para Hofstede (2003), há quatro níveis de manifestação de cultura, agrupadas por esse autor em camadas, dispostas radialmente das menos para as mais visíveis dentro de uma sociedade, conforme representado na Figura 3.

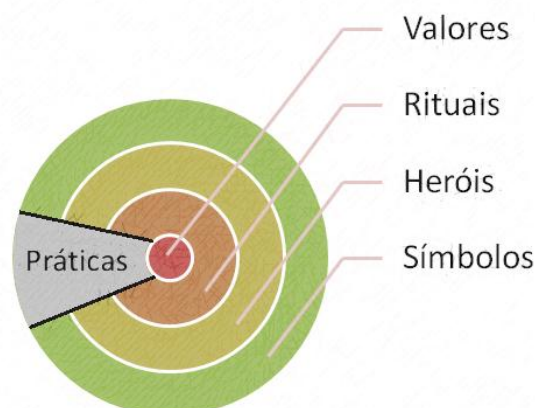


Figura 3. Níveis de Manifestação da Cultura  
 Fonte: Hofstede, 2003.

Símbolos, conforme representados na camada mais superficial, referem-se aos diversos artefatos – objetos, figuras, gestos, palavras etc. – que são apenas reconhecidos por aqueles que partilham a cultura da qual são originados. Heróis, por sua vez, são indivíduos (reais ou imaginários) que congregam características altamente valorizadas numa cultura e, por conseguinte, servem de modelos de comportamento. Já numa camada mais interna representam-se os rituais, que, segundo Hofstede (2003, p.23), são “atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, [realizadas] para atingir fins desejados, mas considerado como essenciais numa determinada cultura”.

Finalmente, o núcleo da cultura é formado por valores, definidos por Hofstede (2003, p. 23) como “a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro”. Trata-se de um sentimento orientado, frequentemente inconsciente e raramente discutido.

As três camadas mais superficiais – símbolos, rituais e heróis – são agrupadas pelo autor em pauta sob o termo práticas, por serem visíveis aos observadores externos. Nesse sentido, o significado cultural reside na forma como essas práticas são criadas e interpretadas pelos que pertencem à cultura.

É o foco nas práticas que suscita pensar a cultura como um produto da inserção do ator social em contextos histórico-sociais específicos. Nessa linha, é com base na cultura que os indivíduos ou grupos sociais obtêm seus esquemas de interpretação, que influenciam suas percepções e orientações práticas, tornando possível, ainda, a cooperação e a comunicação entre membros de uma sociedade (GIDDENS, 2005).

Também enxergando a cultura como um referencial dos sentidos, cujo objetivo é compreender a lógica interna das formas de vida social, D’Iribarne (1993) assevera ser a cultura eminentemente um código, uma linguagem, em cujas bases os fatos cotidianos são interpretados.

A cultura, propõe D’Iribarne (1993, p. V-VI), “fornece um repositório permanente aos atores a fim de darem sentido ao seu mundo e à sua própria ação”. É, com esteio na cultura, que se obtêm padrões de interpretação, bem como são efetuados entendimentos e compromissos entre atores, servindo como um ponto de apoio para suas cooperações.

Esse é o entendimento de Dupuis (1996), segundo o qual modelos, símbolos e valores não são segregáveis de comportamentos e ações, consubstanciando a cultura.

De acordo com Dupuis (1996, p. 243), “uma definição de cultura não estaria completa se não levasse em conta as significações no âmago das práticas”. Nessa acepção, definir-se cultura de forma rigorosa passaria necessariamente por “articular de maneira dialética contextos de interação social, práticas dos atores e significados das ações”.

Frisa-se, deste modo, que cultura é assim abordada não como uma unidade autônoma da sociedade, mas sim como diretamente relacionada à ação social.

Detendo uma visão eminentemente racional, Swidler (1986, p. 273) atribui à cultura o papel de provedora de um repertório de “hábitos, habilidades, e estilos a partir dos quais os indivíduos constroem estratégias de ação”.

Focando-se neste aspecto, poder-se-ia, metaforicamente, usar a analogia de que a cultura é um somatório de vetores, com variadas direções, sentidos e intensidades. O ator social, ao construir sua linha de ação, seleciona os vetores que mais bem lhe cabe no momento, apesar de saber que nem toda a gama de recursos é efetivamente utilizada concomitantemente. A cultura, assim, não é um sistema unificado que impulsiona a ação de modo coerente, mas sim detentora de elementos (símbolos, rituais, modelos, narrativas) que são, por vezes, contrastantes entre si (SWIDLER, 1986).

Já a visão simbólica de Touraine (1965) alinha-se a uma proposição de transcendência do binômio ação-estrutura, ou da dicotomia funcionalista-individualista. Para esse autor, “o sentido de uma ação não se reduz nem à adaptação do ator a um sistema de normas sociais mais ou menos institucionalizado, nem às operações do espírito que qualquer atividade manifesta” (TOURAINÉ, 1965, p. 9). Sob esta ótica, a sociedade baseia-se precipuamente na ação, sendo que a cultura em si é mantida e toma forma na medida em que é realizada nesta ação social (CRESPI, 1997).

Assim sendo, valores e modelos culturais não surgem *ex ante* ou *ex post* à ação, mas moldam e são moldados por ela recursivamente, guardando uma espécie de inércia que acaba por ser refletida e incorporada em normas sociais, as quais, segundo Giddens (2005, p. 38), são responsáveis por ajustar “a forma como os membros de uma cultura se comportam dentro de seus limites”.

Destarte, cultura pode ser remetida à memória coletiva, manifestada e mantida viva no cotidiano dos indivíduos o que agrega a seu entendimento as noções de “movimento, transformação e forma dinâmica da atuação dos atores sociais no mundo da práxis” (SOUZA; CASTRO-LUCAS; TORRES, 2010, p. 8).

Uma vez definida a internacionalização de empresas como o foco de estudo, a atenção volta-se para a influência das culturas nacionais envolvidas nesse processo.

Precedendo a discussão sobre o papel da cultura nacional nas práticas organizacionais, D'Iribarne (2009), fazendo uso de uma abordagem interpretativa desse construto, discute a problemática de se associar cultura a um conjunto de significados compartilhados. Para este autor, a ideia de que as sociedades são divididas em grupos mais ou menos antagônicos, com os significados advindos das situações práticas sendo negociados pelos agentes envolvidos, no instante em que estas ocorrem, compromete a concepção de uma cultura nacional bem definida. Não obstante, dentro de um país, seria possível identificar-se uma espécie de preocupação central compartilhada por todos, em função da qual os atores sociais elaboram formas de organização e de representação.

Nesse sentido, D'Iribarne (2009, p. 319) posiciona-se no sentido de que a cultura nacional é responsável por prover caminhos gerais de se atribuir significados a situações típicas, sem olvidar que estes “caminhos coexistem com interpretações mais especificamente conectadas com situações particulares”. Entendimento análogo é compartilhado por Dupuis (2008), segundo o qual a cultura nacional é o principal vetor explicativo das práticas organizacionais vistas como manifestações culturais das organizações, sendo a organização um conjunto dinâmico de pessoas, regras e práticas.

A pesquisa ora conduzida foca práticas de gestão levadas a cabo em unidades organizacionais situadas no Brasil, sejam essas práticas decorrentes de políticas corporativas (permeando toda a organização), sejam restritas ao âmbito local. Em ambos os casos, identifica-se a relevância da análise da cultura nacional brasileira, que servirá de esteio ao estudo das categorias da lógica cultural desenvolvida posteriormente.

### **2.2.1. Traços da cultura brasileira para uma análise organizacional**

Recorrendo-se, inicialmente, à identificação das raízes etnológicas formadoras da cultura brasileira, verifica-se o seu caráter tripartido, com influências indígenas sul-americanas, portuguesas e da África negra. Tal é a análise de Motta e Caldas (1997), que ressaltam o hibridismo precoce da sociedade brasileira:

Híbrida desde o início, a sociedade brasileira logo incorporou o traço português da miscigenação. Sem a existência de restrições de raças e devido à escassez de mulheres brancas, nosso colonizador logo se misturou à índia recém-batizada, transformando-a em mãe e esposa das primeiras famílias brasileiras. Com o início da escravidão, misturou-se ao negro, completando o chamado “triângulo racial”. (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 41)

A esses três vetores dominantes, esses autores somam a presença de imigrantes europeus (não portugueses) e orientais (japoneses e árabes), observada em especial a partir de meados do século XIX.

Não obstante, sendo o Brasil um país com dimensões físicas significativas, bem como com características geográficas, que impuseram aos colonizadores portugueses facilidades de acesso desiguais às suas áreas, a combinação das influências das matrizes supracitadas não se deu de modo uniforme. Nesse sentido, é possível delinear as influências culturais predominantes por região brasileira, conforme disposto no Quadro 5.

REGIÃO BRASILEIRA	RAIZ CULTURAL PREDOMINANTE
<b>Norte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura cabocla (ênfase na matriz indígena)</li> </ul>
<b>Nordeste e Centro-Oeste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura sertaneja (combina as três matrizes de forma mais equilibrada).</li> </ul>
<b>Sudeste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura caipira (predomínio da cultura portuguesa). Em São Paulo, a cultura do imigrante (europeu e oriental) é sensível.</li> </ul>
<b>Sul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte influência da cultura alemã, italiana, polonesa e portuguesa da Ilha dos Açores. Há três culturas significativas: a cultura de “gringos” (europeus não portugueses), a cultura de matutos (descendentes de açorianos) e a cultura gaúcha (ligada ao pastoreio, com influência dos povos argentino e uruguaio).</li> </ul>

Quadro 5. Raízes Culturais Predominantes por Região Brasileira

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Motta e Caldas (1997).

Em que pese essa miscigenação de raças e culturas, Holanda (1995) destaca a preponderância da matriz portuguesa, à qual foram incorporados traços culturais dos demais elementos do triângulo racial, povos subjugados pelos colonizadores. Para o autor, de Portugal “nos veio a forma atual de nossa cultura, o resto foi matéria que se sujeitou bem ou mal a essa forma” (HOLANDA, 1995, p. 40).

Dessa forma, é oportuno um olhar mais detido sobre os elementos sociais e culturais advindos do período colonial que, apesar de corresponder a três dos cinco séculos desde a chegada dos portugueses ao Brasil, representou um momento histórico ímpar na formação das instituições de base da sociedade brasileira (HOLANDA, 1995) e cuja herança social, cultural e econômica perpetuou-se aos séculos subsequentes.

Primeiramente, a adoção do modelo da grande lavoura, nos moldes do observado no período colonial, implicou o surgimento de uma gama de atributos inerentes às relações sociais que se arraigaram à cultura brasileira. Por um lado, o núcleo da natureza semifeudal dos engenhos de cana-de-açúcar era a família patriarcal, centralizadora do poder na figura do senhor de engenho. De outro lado, havia o escravo, oprimido e marginalizado socialmente.

Ante esse contexto histórico, justifica-se a análise de Freitas (1997, p. 46) de que as relações sociais no Brasil “surgem com base na força de trabalho escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância quase infinita entre senhores e escravos”.

O declínio da grande lavoura e a ascensão dos centros urbanos observados ao longo do século XIX demandaram aos senhores de engenho a busca por uma nova ocupação. Passaram a fazer parte do Estado, sendo que a vida política brasileira passou a ser reflexo das relações patriarcais de outrora. Eis que “a família patriarcal fornece, assim, o grande modelo por onde se hão de calcar, na vida política, as relações entre governantes e governados, entre monarcas e súditos” (HOLANDA, 1995, p. 85), e que impingem à cultura brasileira uma significativa desigualdade de acesso ao poder.

A expansão do quadro familiar patriarcal foi também responsável por propagar a relevância atribuída a vínculos pessoais e emotivos em detrimento a relações impessoais ou a interesses comunitários. O grupo, nessa ótica personalista, passa a ser uma extensão da família, e o comportamento interpessoal passa a ser marcado, segundo Holanda (1995, p. 147), por “expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante”. Refuta-se uma postura pautada no ritualismo e na polidez, ao passo que se valorizam a proximidade, a franqueza e a expansão para com o outro.

O personalismo, assim caracterizado, faz com que o indivíduo apele para relações pessoais e para a intimidade quando deparado com leis ou com situações universais e homogêneas que ignoram sua personalidade. Ao se sintetizarem o personalismo e a concentração de poder, surge o chamado paternalismo (BARROS; PRATES, 1996), assim referenciado por DaMatta (1986):

[...] No nosso sistema tão fortemente marcado pelo trabalho escravo, as relações entre patrões e empregados ficaram definitivamente confundidas. [...] O patrão, num sistema escravocrata, é mais que um explorador do trabalho, sendo dono e até mesmo responsável moral pelo escravo. [...] isso embebeu de tal modo as nossas concepções de trabalho e suas relações que até hoje misturamos uma relação puramente econômica com laços pessoais de simpatia e amizade [...] (DAMATTA, 1986, p. 22)

Outra vertente da inadequação da prática social às regras universais (ou ao mundo constitucional e jurídico) é o “jeitinho” (DAMATTA, 1986), um artifício suavizador das normas impessoais que regem as relações pessoais, um conciliador entre o personalismo e o legalismo. O profissional do “jeitinho”, diz DaMatta (1986), é o chamado malandro, hábil na navegação social marcada pela flexibilidade e pela adaptabilidade, sem incorrer, no entanto, à



alteração do *status quo*. Eis que o “jeitinho” acaba por agir como um mecanismo de controle social, dado que acarreta o não questionamento da ordem estabelecida.

Aspecto cultural adicional diz respeito ao sensualismo afetivo e ao gosto pelo exótico nas relações sociais. Com raiz na tendência à poligamia, fruto da miscigenação com os mouros, os colonizadores lançaram-se à libertinagem sexual, à experiência erótica multirracial, e à iniciação sexual precoce, ocorrendo a convergência de sentidos e desejos para as mulheres africanas (FREITAS, 1997). Tal contexto explica o sensualismo em expressões sociais como festas, danças e até a culinária brasileira. Na visão de Freitas (1997):

Não raro, o brasileiro coloca uma dose de sensualismo em suas relações como modo de navegação social, como maneira de obter o que deseja mais facilmente. Gostamos do contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados. Nossos bate-papos e conversas cotidianas conservam em suas entrelinhas certo teor de malícia, de sensualismo. (FREITAS, 1997, p. 52)

Também com raízes coloniais, vêm à baila o espírito aventureiro e a aversão ao trabalho manual, aspectos que remontam aos traços dos povos ibéricos e que impactam as práticas sociais brasileiras contemporâneas. Holanda (1995) avalia que os ibéricos apresentam, de modo geral, características do ideal de vida aventureiro, em detrimento do sementeiro, ou seja, valoriza-se o resultado ao invés do processo de sua consecução, os grandes projetos, a audácia.

A decorrência dessa postura é a busca pela extração do máximo de benefícios com o mínimo de contrapartidas, fato observado em atividades econômicas do período colonial, tais como a exploração impiedosa da terra (HOLANDA, 1995), o esgotamento de garimpos e o saque e a captura típicos dos bandeirantes paulistas (PRADO JÚNIOR, 1994). Ao mesmo tempo, o trabalho manual e metódico é desvalorizado, relegado à classe escrava, formando-se uma classe dominante que empreende com pouco esforço físico. Essa tendência de interpretação e de divisão do trabalho viria a ser consolidada no capitalismo industrial, com a derradeira cisão entre quem empreende de modo aventureiro e quem faz.

Os traços culturais ora apresentados, a serem considerados na análise organizacional em um contexto brasileiro, são sintetizados por Freitas (1997), conforme disposto no Quadro 6.

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS-CHAVE
<b>Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência à centralização do poder nos grupos sociais;</li> <li>• Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais;</li> <li>• Passividade e aceitação dos grupos inferiores.</li> </ul>
<b>Personalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade baseada em relações pessoais;</li> </ul>

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS-CHAVE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de proximidade e afeto nas relações;</li> <li>• Paternalismo: domínio moral e econômico.</li> </ul>
<b>Malandragem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social;</li> <li>• Jeitinho.</li> </ul>
<b>Sensualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.</li> </ul>
<b>Aventureiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais sonhador do que disciplinado;</li> <li>• Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.</li> </ul>

Quadro 6. Traços Culturais Brasileiros a serem considerados em uma Análise Organizacional  
Fonte: FREITAS (1997, p. 44).

No presente estudo, pressupõe-se a recursividade entre os traços culturais arrolados e as práticas sociais / organizacionais, sendo estas consideradas manifestações da primeira (DUPUIS, 2006; D'IRIBARNE, 1993). Assim, mostra-se pertinente o aprofundamento teórico no conceito de práticas sociais, bem como na dinâmica envolvida em sua protagonização pelos atores sociais, conduzidos na próxima seção.

### 2.3. Práticas Sociais e Organizacionais

O conceito de práticas sociais, assim concebido por Bourdieu (2009) e Giddens (1984), dispensa especial atenção às propostas de superação de dicotomias como “ação-estrutura, objetividade-subjetividade e indivíduo – sociedade” (PECI, 2003, p. 29).

Práticas de gestão, ou práticas organizacionais, por sua vez, são espécies inseridas no gênero das práticas sociais, definidas por Bourdieu (2009) como o produto de uma relação entre uma situação concreta e o *habitus*. Para este autor, *habitus* pode ser entendido como um “sistema de disposições duráveis e transponíveis” (2009, p. 87), estruturas sociais que, sem agir de forma determinística, são adaptadas pelos indivíduos em suas práticas, sem que para isso seja necessária a “intenção consciente de fins e o domínio expresso das operações necessárias para alcançar os objetivos” (2009, p. 97).

Ao referir-se ao *habitus*, Thiry-Cherques (2006, p. 34) afirma ser ele “produto da experiência biográfica individual, da experiência histórica coletiva e da interação entre essas experiências”. Este autor identifica três elementos componentes do *habitus*, relacionados no Quadro 7:

ELEMENTOS COMPONENTES DO <i>HABITUS</i>	
1. <b>ETHOS</b>	Conjunto sistemático de disposições morais, de princípios práticos, não conscientes, que regem a moral cotidiana.

ELEMENTOS COMPONENTES DO <i>HABITUS</i>	
2. <i>HÉXIS</i>	Princípios interiorizados pelo corpo. Aptidões corporais não fornecidas pela natureza, mas adquiridas (posturas, expressões corporais, “maneira durável de se portar, de falar, de andar [...]”). (BOURDIEU, 2009, p.114).
3. <i>EIDOS</i>	Modo de pensar específico; apreensão intelectual da realidade, que funciona como princípio de sua construção.

Quadro 7. Elementos Componentes do *Habitus*

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Thiry-Cherques (2006).

Em termos organizacionais, a aplicabilidade do conceito de *habitus*, por apresentar um nível de análise restrito ao indivíduo, não seria satisfatória. Há, assim, de se discorrer sobre a “concordância entre os *habitus* dos agentes mobilizadores e as disposições daqueles que se reconhecem em suas práticas”, uma vez que seria “perigoso pensar a ação coletiva baseada no modelo da ação individual” ignorando a lógica das instituições de mobilização e os eventuais contextos institucionais em que ela opera. (BOURDIEU, 2009, p. 98).

Desta maneira, Bourdieu (2009) concebe o que chama de *habitus* de classe ou de grupo, justificado ante o fato de “todo membro da mesma classe ter muito mais possibilidades do que qualquer outro membro de outra classe de se ter deparado com as situações mais frequentes para os membros dessa classe” (BOURDIEU, 2009, p. 99). Esse autor esclarece a relação entre o *habitus* individual e o de grupo ao considerar este como uma expressão da classe na forma de um sistema subjetivo, mas não individual de estruturas interiorizadas, apresentando esquemas comuns de percepção, de concepção e de ação.

A relação entre práticas sociais e organizações é explicada por Cohen (1999) como as propriedades estruturais, que são criadas pela reprodução das práticas, ao mesmo tempo em que possibilitam essa reprodução. A organização, assim, é o *locus* dentro do qual as práticas institucionalizadas tomam lugar. Este *locus* é a representação de um contexto de interação social, no qual o exercício contínuo das práticas, segundo Dupuis (1996), acaba por conformar sua cultura, ou, ainda, articular as diversas formas culturais (GEERTZ, 1989), ante o significado que detém para os atores sociais envolvidos.

Para Schatzki et al. (2001), práticas sociais podem ser definidas como *clusters* de atividades humanas recorrentes, instruídas por significados institucionalmente compartilhados. A perpetuação das práticas é, igualmente, apontada por Oliveira e Segatto (2009, p. 7), para os quais as “práticas sociais e o conhecimento mútuo dessas práticas” agem como regras de conduta que atuam na reprodução da regularidade social. Esta ação normativa

pressupõe um conjunto de propriedades estruturais que seriam perpetuadas ao “longo do tempo e do espaço” ante sua natureza institucionalizada.

Entre os vários atributos das práticas sociais, além da natureza institucionalizada, há convergência entre diversos autores quanto à sua regularidade. É o caso de Cohen (1999), Giddens (1984), Reckwitz (2002), Whittington (2002), entre outros.

Em contrapartida, Bourdieu (2009) não só relaciona as práticas como variáveis no tempo e no espaço, mas também identifica como elemento motriz da mudança a sua exposição a forças externas, sendo decorrentes sua corrosão ou desmantelamento. Argumento semelhante é empregado por Souza, Castro-Lucas e Torres (2010), ao vislumbrarem a possibilidade das práticas sociais poderem mudar ou inovarem-se como vinculada à condição de serem transferidas, construídas e reconstruídas por atores sociais de distintos contextos, distintas subculturas, por meio de inter-relações de significações.

O processo de internacionalização de uma empresa – foco desta proposição de estudo – acarreta a inserção de recursos e de práticas de gestão – manifestações culturais – em contextos espaciais e culturais distintos. Um contexto diferente implica uma nova arena de conflito onde ocorrem as práticas, conceito que Bourdieu (2009, p. 108) denomina campo, definido como “uma construção social arbitrária e artificial, um artefato que se evoca como tal em tudo que define sua *autonomia*, regras explícitas e específicas, espaço e tempo rigidamente delimitados e extraordinários”.

Ao pressupor esta relação entre o sujeito e a sociedade, ou entre o *habitus* e a estrutura de um campo, as ações passam a não mais derivar de simples cálculos racionais, mas sim do resultado das pressões e estímulos de uma conjuntura sobre as estruturas internalizadas dos agentes (SETTON, 2002).

Thiry-Cherques (2006), ao discutir o sistema de conceitos utilizados por Bourdieu, entende que a dinâmica protagonizada entre o campo e o *habitus* é centrada na busca pela manutenção ou alteração das relações de força e distribuição das formas de capital. De acordo com esta visão, em cada campo, o *habitus* constituído por confrontos entre indivíduos e grupos determinaria as posições na sociedade, e, em contrapartida, o conjunto de posições determinaria o *habitus*.

Bourdieu (2009, p. 108) faz uso da analogia com o que a linguagem esportiva chama de “senso de jogo”, avaliando que esta metáfora “oferece uma ideia bastante exata do encontro quase milagroso entre o *habitus* e um campo.” Neste aspecto, mostram-se relevantes as noções de Bourdieu sobre *illusio* e de estratégia

*Illusio* é entendida como uma “motivação inerente a todo indivíduo dotado de um *habitus* e em determinado campo” (SETTON, 2002, p. 64). Para Bourdieu (2009, p. 108), a *illusio* – expressão latina originária de *ludus* (jogo) – é relacionada ao “senso de investimento no jogo e no que está em jogo, de *interesse* pelo jogo, de adesão aos pressupostos – *doxa* – do jogo”.

De acordo com Oliveira (2005), ao passo que a *illusio* denota um diálogo entre o *habitus* e o campo, traz consigo uma significação voltada ao comportamento dos agentes e à sua orientação à ação:

Porque se pensa aqui na *illusio* como uma forma de pulsão que metaforiza alvos, que desloca e recria objetos, que estipula metas, que concentra interesses, enfim, que direciona os esforços explícitos e implícitos de uma cultura que hierarquiza os seus valores enquanto lugares simbólicos. Para o agente ocorre o mesmo em escala subjetiva [...] orientando dessa forma condutas e comportamentos que possam atingir alvos, metas, objetos retirados do campo social, deslocados muitas vezes e necessariamente interiorizados por ele. (OLIVEIRA, 2005, p. 539)

Por outro lado, a noção de estratégia traz consigo uma ponte entre o interesse (*illusio*) e a ação propriamente dita. Este conceito é definido por Bourdieu (1990, p. 36) como “a orientação para a prática, que não é consciente nem calculada, nem mecanicamente determinada”. O *habitus* funciona como um “sistema de esquemas gerador de estratégias” que, por sua vez, são “conformadas aos interesses objetivos de seus atores” (PECI, 2003, p. 32).

Assim, as estratégias seriam inspiradas pelos estímulos de determinada situação histórica, tendendo a serem ajustadas às necessidades impostas por uma configuração social específica. Para Setton (2002), o conceito em tela abarca as práticas caracterizadas como inconscientes, sem, contudo, desprovê-las da capacidade de reflexão dos agentes. Na mesma linha, Peci (2003, p. 32) evidencia a crítica de Bourdieu à visão utilitarista nas Ciências Sociais, defendendo que o princípio das estratégias envolvidas nos diversos campos não seria o “cálculo cínico, a busca consciente da maximização do lucro, mas uma relação inconsciente entre um *habitus* e um campo”.

A relevância de se considerar o papel do campo na prática social – longe de uma visão determinista – é a compreensão de que ele medeia a relação entre estrutura social e a prática cultural, constituindo espaços construídos e organizados em torno de “tipos específicos de capital ou de combinações de capital” (MANGI, 2009, p. 328). Segundo Bourdieu (2009), a falta de consonância entre o *habitus* e as condições objetivas de um campo acarreta maior reflexividade, por parte dos agentes, sobre o que estrutura as ações, suscitando uma mudança nas práticas.

Uma síntese da dinâmica da Teoria da Ação Prática é apresentada na Figura 4. Representa-se a inter-relação dos seus principais conceitos, tendo por fronteiras um campo autônomo hipotético.

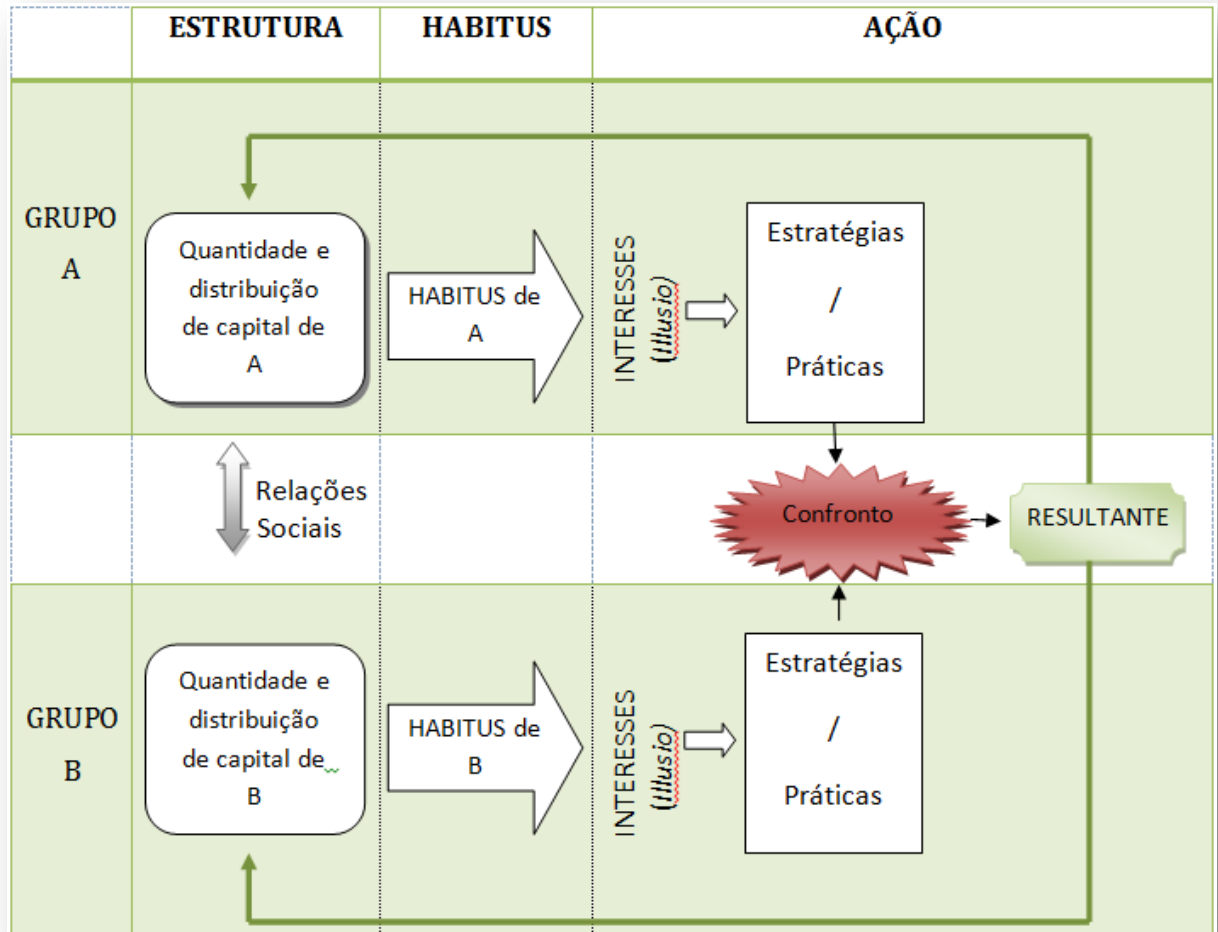


Figura 4. Principais Conceitos da Teoria da Ação Prática  
Fonte: Adaptado de Hurtado (2010)

Para Hurtado (2010), as condições da estrutura de um determinado grupo social são vistas com base na quantidade e na distribuição de capital. A socialização nestes grupos gera um *habitus* de classe, cujas disposições são manifestadas por meio das práticas, engendrando o “senso de jogo”. Neste contexto, a arena de conflito entre os grupos implica resultantes que agem sobre a estratificação de poder na unidade social, usualmente, reforçando as condições objetivas do campo.

Em consonância com a contribuição teórica de Bourdieu (2009), a proposta de Giddens (1984) visa a reconhecer a relação dialética entre ação e estrutura. Em sua Teoria da Estruturação, Giddens (1984, p. XXXV) define estrutura como:

[...] o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social [...]. “Estrutura” pode ser conceituada abstratamente como dois aspectos de regras – elementos normativos e códigos de significação. Os recursos são também de duas espécies: recursos impositivos, que derivam da coordenação da atividade dos agentes humanos, e recursos alocativos, que procedem do controle de produtos materiais ou de aspectos do mundo material.

O’Dwyer e Mattos (2010) esclarecem que o aspecto normativo das regras refere-se às práticas do ponto de vista dos direitos e obrigações e dos limites que condicionam a ação. O aspecto semântico das regras, por sua vez, refere-se ao “significado qualitativo e processual das práticas, associadas com seu desempenho” (O’DWYER; MATTOS, 2010, p. 616).

Ressalta-se que, segundo Giddens (1984), a estrutura é desprovida tanto da presença dos atores sociais quanto da associação espaço-temporal. Em contrapartida, o sociólogo desenvolve o conceito de sistemas sociais, entendido como uma “totalidade estruturada” (GIDDENS, 1979, p. 65).

Para Giddens (1984), as propriedades estruturais são reiteradamente aplicadas nos sistemas sociais, que, por sua vez, abarcam as “atividades dos agentes humanos, reproduzidas no tempo e no espaço” (GIDDENS, 1984, p. 25). Quando enraizadas na reprodução social, as referidas propriedades estruturais tornam-se instituições (GIDDENS, 1979).

Se, por um lado, as propriedades estruturais (institucionalizadas) implicam constância e “solidez” (GIDDENS, 1984, p. 24) às práticas sociais, Giddens defende a ideia de que elas não sejam apenas coercitivas, mas sim, simultaneamente, “restritivas e facilitadoras” da construção dos contextos da ação (1984, p. 30).

Assim, na tentativa de superar o dualismo entre agência e estrutura, Giddens (1979) apresenta o conceito de dualidade da estrutura, mitigando a noção de independência na constituição de agentes e estruturas (O’DWYER; MATTOS, 2006). Segundo Giddens (1979, p. 69), a dualidade da estrutura relaciona-se à “característica fundamentalmente recursiva da vida social e expressa a dependência mútua de estrutura e agência”. Nesse enfoque, as propriedades estruturais dos sistemas sociais são tanto o meio quanto o resultado das práticas que constituem ambos os sistemas.

Yates (1997) esclarece a relação recursiva entre pessoas e estruturas, proposta por Giddens, por intermédio da realidade das organizações. Para essa autora, o organograma de uma empresa, por exemplo, não representa uma estrutura organizacional de existência independente. A estrutura teria sua existência condicionada pela ação dos indivíduos, que, ao atuarem, reforçam e reproduzem a estrutura ou, ainda, a modificam.

A Figura 5 ilustra a síntese do conceito de dualidade da estrutura.

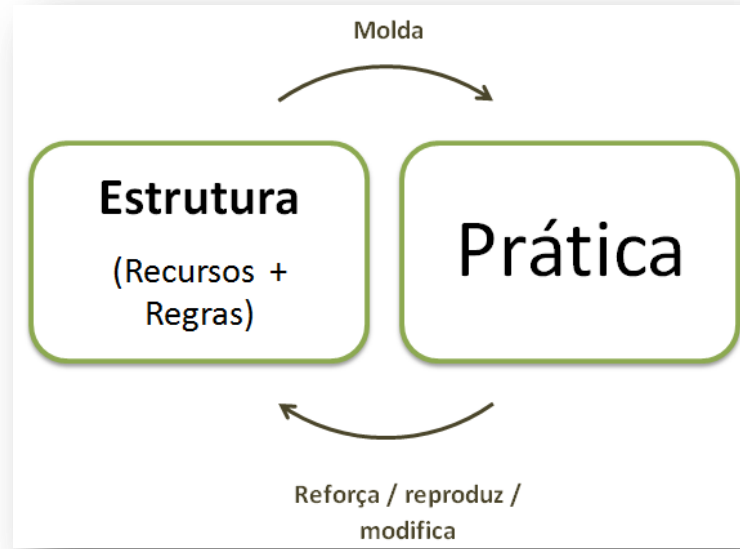


Figura 5. Conceito de Dualidade de Estrutura de Giddens  
 Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Giddens (1984).

Essa abordagem do binômio agente-estrutura pressupõe um envolvimento das propriedades estruturais na produção e reprodução da ação. Há, ao mesmo tempo, uma dependência e uma implicação mútua entre ação e estrutura (BERNSTEIN, 1994), o que não acarreta, necessariamente, o determinismo das práticas.

Uma vez entendida a prática social como moldada pela estrutura social / campo, bem como influenciada recursivamente pelo *habitus* de seus agentes, há de se inferir que as práticas organizacionais são manifestações da cultura da organização da qual se originam.

Assim, para fins deste trabalho, adota-se a definição de práticas conforme concebida por Souza et al. (2010, p. 212), a saber: “atividades reais da organização, desde as cotidianas até as mais inovadoras, as quais, por sua vez, representam as manifestações culturais da organização.”

Dessa sorte, visando à análise da cultura organizacional, há de se estudar suas práticas. No presente estudo, o modelo adotado com essa finalidade é apresentado na próxima seção.



## 2.4. Modelo de D'Iribarne e Modelo de Estudo

O modelo teórico de D'Iribarne (1993) é baseado em categorias de análise desenvolvidas em função de lógicas culturais dos contextos nacionais das organizações.

D'Iribarne, desde 1980, realizou estudos em empresas situadas em diferentes países (Marrocos, Camarões, México, Argentina, entre outros), com uma abordagem histórica e etnográfica, utilizando observação e entrevistas, com o objetivo de identificar a lógica cultural das organizações (SOUZA; CATRO-LUCAS, TORRES, 2010).

As categorias de análise do referido modelo e suas respectivas descrições são apresentadas a seguir (Quadro 8):

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
<b>Senso de dever</b>	Consciência de direitos e deveres; modo de defesa dos interesses individuais e organizacionais. Forma como os atores respeitam os termos contratuais.
<b>Relações hierárquicas</b>	Relação entre os diferentes níveis organizacionais: concentração de poder, intervenção da autoridade, nível de legitimidade das autoridades. Clareza quanto às relações entre atores pertencentes a níveis hierárquicos distintos.
<b>Definição de responsabilidades</b>	Codificação dos direitos e deveres; forma de distribuição do trabalho, considerando-se as eventuais redes sociais, e as formas de acordos de responsabilidade e compromisso.
<b>Regulação</b>	Ações de moderação formais / informais; previsibilidade de ações; acompanhamento, controle (planejamento).
<b>Sanções</b>	Gestão de recompensas e punições, bem como conflitos decorrentes. Nível de proteção entre os participantes do grupo organizacional.
<b>Percepção do controle</b>	Nível de consentimento e conformidade com as normas estabelecidas e com a autoridade <i>versus</i> percepção sobre a liberdade de atuação (aceitação, interpretação positiva ou aversão ao controle).
<b>Qualidade da cooperação</b>	Credibilidade institucional e das regras entre os indivíduos, e sua implicação na visão sobre os valores organizacionais. Relações interpessoais entre funcionários (amizade / simples relações entre colegas de trabalho).

Quadro 8. Categorias de Análise da Lógica Cultural de Organizações

Fonte: Elaborado com base em Souza (2009)

A despeito de D'Iribarne (1993) definir, em seu modelo, ainda uma oitava categoria distinta, denominada Problemas, Souza (2009) considera ser possível identificá-la como consequência do tipo de modelo de gestão da organização, caracterizado nas categorias listadas acima. Nesse trabalho será considerado o modelo de D'Iribarne com a modificação de Souza (2009).

No que concerne ao modelo deste estudo, a análise documental da organização revelou a conveniência da aplicação do modelo de D'Iribarne (1993) em três níveis distintos, de alcance das práticas de gestão, corporativo, intermediário e local. Tal opção dá-se na medida em que a organização estudada, ao optar pela internacionalização por meio da presença física em países estrangeiros por meio de subsidiárias, apresenta múltiplas camadas de gestão, inerentes a suas subunidades organizacionais.

Primeiramente, consideraram-se as práticas da matriz (práticas corporativas), cujo alcance permeia toda a organização e que, nessa lógica, exerceriam influência sobre as práticas da subsidiária brasileira. Como segundo nível foram consideradas as práticas da sede da subsidiária no Brasil (práticas intermediárias), responsáveis por efetuarem a interligação entre as práticas corporativas e as práticas no âmbito dos polos. Por fim, como terceiro nível, identificou-se a necessidade de se analisarem as práticas nacionais no âmbito das unidades locais, ou seja, nos polos (plantas ou unidades fabris) onde se dão as práticas a nível local.

As análises dos dois níveis brasileiros – intermediário e local, acrescida da análise das práticas corporativas, têm o intuito de prover uma lógica de identificação e de discussão das manifestações culturais inerentes a uma organização internacionalizada, baseada em suas práticas de gestão, caracterizando as manifestações culturais da empresa internacionalizada.

A Figura 6, abaixo, ilustra o modelo deste estudo.

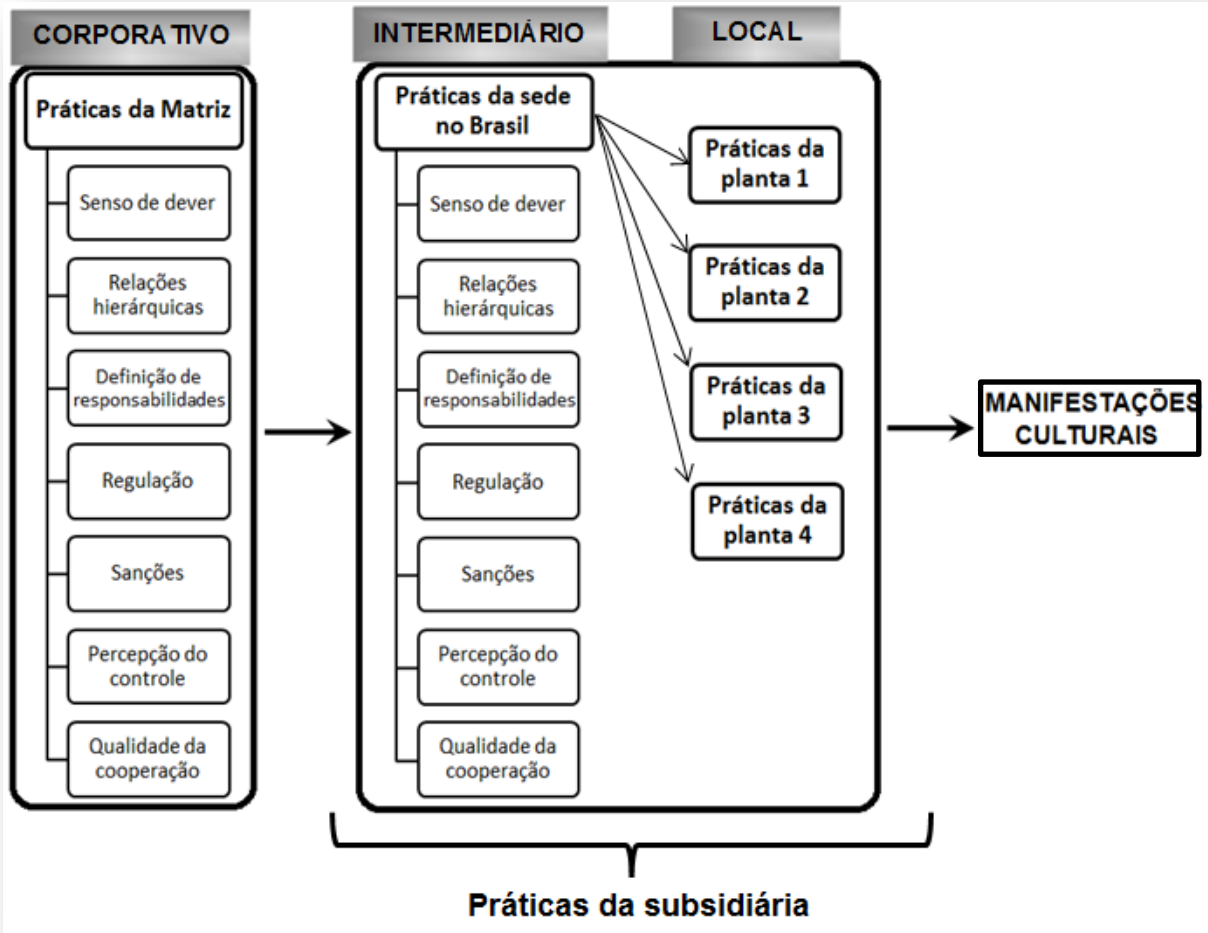


Figura 6. Modelo de estudo.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que o quantitativo de plantas representado corresponde àquele cujos administradores / supervisores de recursos humanos foram entrevistados (quatro das seis plantas da divisão estudada).

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

Considerando o objetivo geral desta pesquisa – identificar e discutir as manifestações culturais inerentes a uma organização internacionalizada com base em suas práticas de gestão, utilizando o modelo de D'Iribarne (1993), optou-se por procedimentos de estudo de caso.

Entende-se que essa escolha vai ao encontro do objetivo proposto, dado que o estudo de caso é empregado para compreender melhor a particularidade de uma dada situação ou processo em estudo, sendo recomendado o seu uso quando se pretende observar e descrever com maior profundidade um determinado fenômeno (MERRIAM, 1988).

No sentido de viabilizar a utilização do modelo de pesquisa de D'Iribarne (1993), baseado no qual foi construído o modelo empregado nesta pesquisa, realizou-se uma pesquisa documental a fim de caracterizar a história da empresa, além de uma pesquisa descritiva no sentido de conhecer com maior profundidade o caso em estudo.

#### **3.2. População alvo**

Esta pesquisa desenvolveu-se na Empresa X, uma organização estadunidense fornecedora global de componentes e sistemas automotivos, com sedes regionais nas cidades de São Paulo (Brasil), bem como em localidades da Ásia e da Europa.

A empresa é segmentada em quatro divisões, com identidades jurídicas e linhas de negócios distintas, estabelecidas de acordo com a competência de engenharia preponderante. As origens dessas divisões são passíveis de serem traçadas desde o final do século XIX, observando-se uma significativa expansão global no decorrer do século seguinte.

Hoje, a presença global da organização é quantificada em termos de instalações em aproximadamente trinta países, com noventa e oito fábricas e quinze centros técnicos principais. A sede da empresa na América do Sul situa-se no Brasil, país onde estão implantados onze polos, além de um centro de atendimento ao cliente.

A seleção da empresa em pauta deu-se não só por conveniência, mas também por considerá-la um caso típico ou especial, sendo tais critérios passíveis de comporem um estudo de caso, conforme Bravo e Eisman (1998).

A conveniência deu-se por uma predisposição da organização em permitir a pesquisa, após entendimentos prévios mantidos com seu Gerente de Recursos Humanos, em reunião realizada em 9 de setembro de 2011. Durante a coleta de dados, houve a disponibilização de documentos, bem como a facilitação do agendamento de entrevistas.

A conveniência foi ainda acentuada pela presença no Brasil do Diretor Executivo de RH, funcionário diretamente ligado à matriz da empresa e que atualmente inicia um período de dois anos na subsidiária brasileira. Esse fato deu margem ao levantamento das práticas da matriz diretamente por um de seus membros, e não mediante o conteúdo das entrevistas de funcionários em nível local.

Outrossim, evidenciam-se fatores singulares no caso em pauta. Primeiramente, trata-se de uma empresa de grande porte que, por décadas, foi juridicamente dependente do conglomerado estadunidense Empresa Y. Seus primeiros esforços de internacionalização, por sua vez, remontam ao século XIX e vêm intensificando-se nas últimas décadas.

A longa trajetória de internacionalização da empresa, associada com acontecimentos marcantes de sua história – mormente o início de sua dependência da Empresa Y e o decorrente *spin off* – permitiu a associação de diferentes teorias de internacionalização que mais bem explicassem seu relacionamento e sua política afeta a mercados estrangeiros ao longo do tempo.

Ademais, a expressiva presença internacional da organização em termos de instalações (conforme quantitativos mencionados), que vem se intensificando nos últimos quarenta anos, possibilita o estudo de práticas de internacionalização já consolidadas, cujos contornos definidos vão ao encontro da identificação e discussão das manifestações culturais a elas inerentes.

### **3.3. Amostra: o Departamento de Recursos Humanos – caso de estudo**

Considerando-se o porte da empresa, optou-se por conduzir a pesquisa nos limites das práticas de gestão levadas a cabo em uma de suas divisões (Divisão A), tendo em vista sua maior representatividade na América do Sul, sítio de desenvolvimento desta pesquisa. Ainda, dentro da Divisão A, a pesquisa centrou-se no seu Departamento de Recursos Humanos. Tal delineamento das fronteiras do contexto possibilitou a maior profundidade no estudo de práticas relacionadas, evidenciando as manifestações culturais que as compõem. Ademais, considerou-se que práticas de RH seriam mais suscetíveis a impactos culturais do que práticas

eminentemente técnicas (normas de manufatura de peças, por exemplo), indo ao encontro dos objetivos da pesquisa.

Uma vez que a pesquisa tem por foco as práticas de gestão de uma organização internacionalizada, selecionaram-se, para fins de entrevista, gestores do Departamento de Recursos Humanos (DRH), nos seus diversos níveis hierárquicos. Foram realizadas sete entrevistas, sendo quatro por telefone e três presenciais.

Houve a preocupação de entrevistarem-se interlocutores capazes de prover conteúdo sobre práticas de gestão emanadas desde a matriz, bem como a realidade das práticas conduzidas localmente. Especialmente no que concerne à investigação das práticas oriundas da empresa-mãe, houve a oportunidade de entrevistar-se a Diretora Executiva de RH, responsável por encargos de recursos humanos de toda a Divisão A e que, atualmente, está cumprindo um período de dois anos no Brasil.

Na Figura 7 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos na América do Sul - identificam-se os cargos cujos ocupantes foram entrevistados.

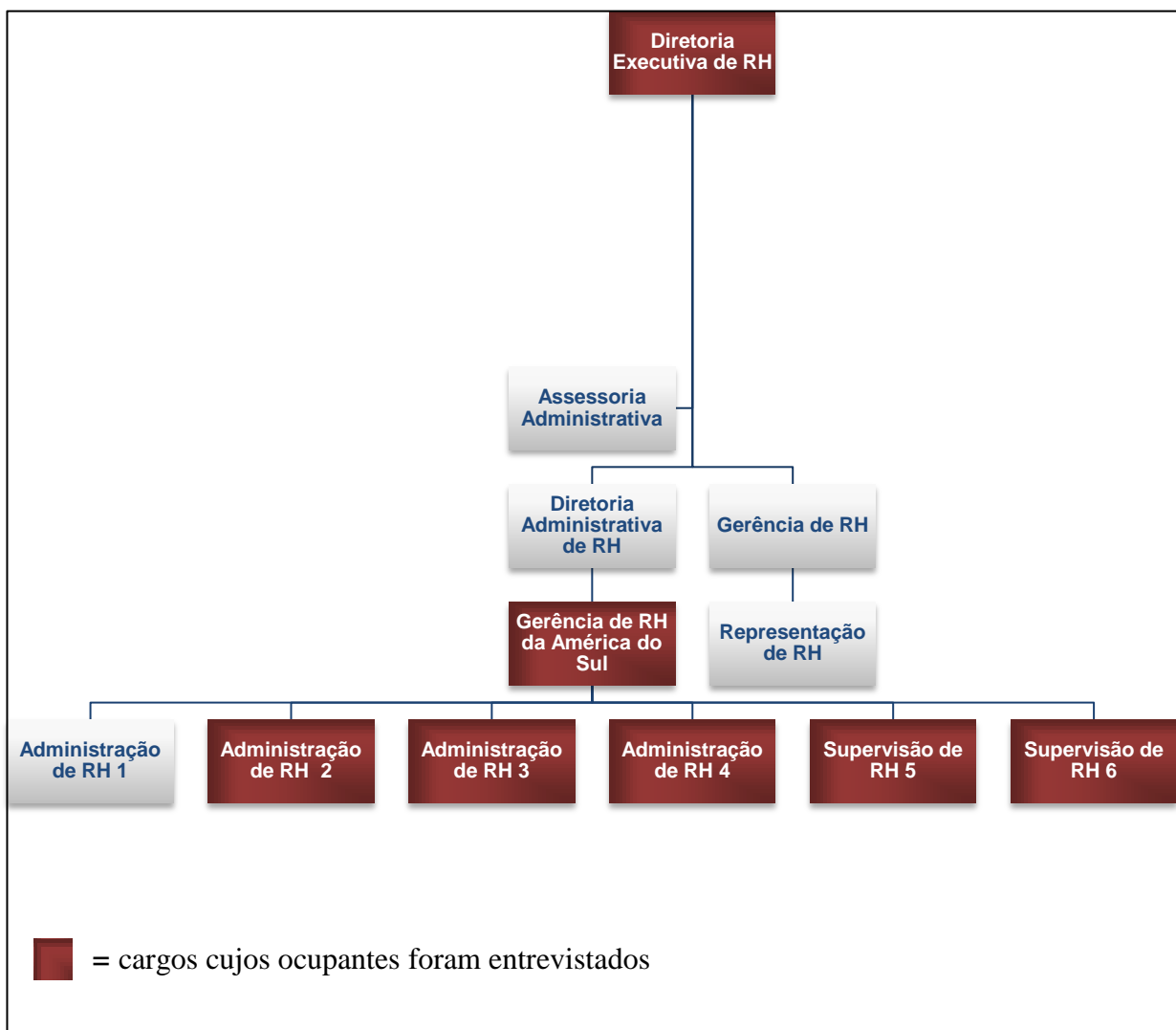


Figura 7. Estrutura Organizacional do Departamento de Recursos Humanos na América do Sul  
 Fonte: Dados secundários.

Registra-se que as seis administrações / supervisões de RH que aparecem retratadas na Figura 6 são alusivas a polos da Empresa X, situadas em diferentes estados brasileiros.

Frisa-se que, na ocasião da entrevista, um mesmo funcionário estava acumulando os cargos de Administrador de Recursos Humanos (RH) de dois polos.

O Departamento de Recursos Humanos da Divisão A possui, em seu quadro de pessoal, sessenta e oito funcionários. A descrição dos cargos existentes, bem como a distribuição dos atores por cargos foi informada por entrevistas realizadas com funcionários do Departamento de Recursos Humanos da sede da organização no Brasil, sendo apresentada no Quadro 9, a seguir:

CARGO	DESCRIÇÃO DO CARGO	QTD. DE FUNCIONÁRIOS
<b>Gerente de RH</b>	Definir e implementar políticas de RH, missão, valores, e princípios na América do Sul. Desenvolver as pessoas, organização e liderança na E/EA. Promover o trabalho em equipe e a integração da liderança. Melhorar a comunicação e o ambiente internos e a qualidade de vida dos empregados. Suportar os planos de negócio e as estratégias, representar a Empresa X na comunidade local. Atingir o <i>target</i> da estrutura de custo.	1
<b>Supervisor de RH</b>	Administrar a área de Recursos Humanos nas plantas, dando o suporte necessário em gestão de pessoas, administração de pessoal e relações sindicais para todas as lideranças.	4
<b>Administrador de RH</b>		1
<b>Coordenador de T&amp;D</b>	Conduzir e assegurar cumprimento da avaliação de desempenho dentro dos prazos estabelecidos pela empresa. Efetuar levantamento de necessidades de treinamento, prospecção de fornecedores de treinamento e execução e programação do treinamento, bem como a avaliação de sua eficácia. Suporte e <i>coaching</i> no plano de desenvolvimento dos funcionários, identificando desafios profissionais, planejamento de carreira e programas de desenvolvimento da Liderança, conforme necessidade da empresa.	2
<b>Especialista de RH</b>	Exercer a função de <i>staff</i> na gestão de pessoas.	1

CARGO	DESCRIÇÃO DO CARGO	QTD. DE FUNCIONÁRIOS
<b>Analista de RH</b>	Administrar (organizar, controlar, acompanhar e analisar) os benefícios. Processar cálculo de média salarial por planta e por divisão e abastecer relatório mensalmente. Processar informações de <i>headcount</i> por planta e por divisão e abastecer relatório mensalmente. Controlar a criação de seções e verificar as regras de criação conforme cada divisão, a fim de facilitar o processo de preparação e análise de <i>headcount</i> por planta e por divisão. Preparar análises salariais com base em resultados de mercado, participando de reuniões com os gestores e envolvidos a fim de entender o peso do cargo e o escopo do trabalho, a partir de métodos e modelos pré-determinados. Desenvolver interface com o RH das plantas, com o objetivo de alinhar práticas de remuneração, buscando, também, envolvimento com os planos de carreira técnico-operacionais. Acompanhar a aplicação uniforme e equânime das políticas e procedimentos de Remuneração pelas áreas clientes e pelo RH das plantas.	23
<b>Assistente de RH</b>	Responsável pelo processo de Admissão, Demissão, Homologação e manutenção / atualizações de cadastros dos empregados / estagiários, empréstimo consignado etc. Reconciliação contábil de todas as contas de Recursos Humanos. Responsável por toda a documentação dos prestadores de serviço da sede da Empresa X no Brasil, seguindo normas e diretrizes da área de Relações Trabalhistas. Manutenção de ponto eletrônico, em relação às inclusões e alterações cadastrais nos sistemas de coleta do ponto e da folha de pagamento.	6
<b>Instrutor de Treinamento</b>	Analisar demandas de treinamento, estruturando programas relacionados. Planejar treinamentos que atendam necessidades específicas, desenvolvendo as competências profissionais. Elaborar planos de aula, cronogramas, efetuar controles de presença em cursos entre outras atividades subsidiárias a treinamentos.	14
<b>Médico</b>	Realizar exames médicos ocupacionais, solicitando e interpretando exames complementares e/ou avaliações com especialistas, caso necessário. Realizar atendimentos relativos a acidentes de trabalho. Interagir com gerências na solução de problemas de saúde que afetem os empregados.	7
<b>Auxiliar de Enfermagem</b>	Prestar apoio nas atividades de saúde, de modo geral.	9

Quadro 9. Descrição de cargos e distribuição de funcionários no Departamento de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em dados secundários.

O critério empregado para a definição do número de entrevistas foi o de disponibilidade dos funcionários, conforme agenda disponibilizada a este pesquisador. Os ocupantes dos níveis hierárquicos mais elevados dentro do Departamento de Recursos Humanos foram entrevistados, em especial os lotados na sede da organização na América do Sul. Em termos das unidades fabris, foram realizadas entrevistas com supervisores e administradores de RH



dos polos, responsáveis pela execução de práticas de gestão de recursos humanos em nível local.

Há de se registrar, no entanto, que a ampliação do número de entrevistados deteria potencial de contribuição aos resultados da pesquisa. Tal afirmativa baseia-se na percepção deste autor de que depoimentos outros que não de gestores locais – mas sim de ocupantes de cargos ditos subalternos, favoreceria na caracterização de categorias como a percepção de controle, por exemplo. Ademais, seria possível a confirmação dos indícios de saturação de sentido que foram evidenciados nas falas dos gestores dos polos.

Os dados básicos dos indivíduos entrevistados (cargo, nível de atuação, formação relevante e faixa etária) são arrolados no Quadro 10.

Os dados básicos dos indivíduos entrevistados (cargo, formação relevante e faixa etária) são arrolados no Quadro 10.

ENTREVISTADO	CARGO	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	FAIXA ETÁRIA
E1	Diretor Executivo de RH	Universitário	60-65 anos
E2	Gerente de Melhorias Contínuas	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	40-45 anos
E3	Gerente de RH na América do Sul	Mestrado	45-50 anos
E4	Supervisor de RH	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	40-45 anos
E5	Supervisor de RH	Universitário	50-55 anos
E6	Supervisor de RH	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	40-45 anos
E7	Administrador de RH	Universitário	50-55 anos

Quadro 10. Dados básicos dos indivíduos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além dos funcionários lotados no Departamento de Recursos Humanos (DRH), foi possível a entrevista do ocupante do cargo de Gerência de Melhorias Contínuas, cujas atribuições abrangem organização de forma sistêmica. Tal opção fundamentou-se na experiência desse funcionário na coordenação global da equipe de RH responsável por mapear e modelar os processos de treinamento e seleção.

Ante o leque de entrevistados, moldou-se a expectativa prévia de relacionarem-se o conteúdo concernente às práticas de gestão a ser obtido na investigação e o cargo ocupado pelo entrevistado, conforme disposto no Quadro 11.

CONTEÚDO	CARGO
Práticas corporativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor Executivo de RH</li> <li>• Gerente de Melhorias Contínuas</li> </ul>
Interligação práticas corporativas –	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de RH na América do Sul</li> </ul>

<b>práticas locais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisora de RH (sede na América do Sul)</li> </ul>
<b>Práticas Locais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores / Administradores de RH dos polos</li> </ul>

Quadro 11. Expectativa de Relação entre Conteúdo a ser Obtido e Cargo do Entrevistado  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4. Coleta de Dados

Os dados foram coletados em dois momentos. Primeiramente, realizou-se uma pesquisa documental, com o objetivo de bem caracterizar a história e demais características da organização capazes de fundamentar a proposição do modelo de estudo e de possibilitar a construção de um roteiro de entrevista mais adequado. A coleta de dados secundários deu-se por solicitação direta a gestores da organização pesquisada, sendo os documentos enviados por *e-mail*. Complementou-se a coleta por meio de buscas efetuadas via Internet.

Em um segundo momento, a coleta de dados primários deu-se por meio de entrevistas individuais e semiestruturadas. As entrevistas foram gravadas em arquivos de áudio digitais para fins de posterior transcrição e tratamento dos dados.

Dentre as características da entrevista semiestruturada, Triviños (1987) ressalta sua capacidade de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações, além de favorecer “não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

No decorrer das entrevistas, procurou-se seguir as orientações de Bourdieu (1999) no que tange à interação entre pesquisador e pesquisado, quais sejam:

- Diminuir a distância entre o pesquisador e o entrevistado, seja em termos de nível de linguagem ou simplesmente de situar-se mentalmente no lugar que o pesquisado ocupa no espaço social;
- Uso do roteiro como apoio e não como linha condutora rígida no processo de interação. Por vezes, ainda, as perguntas do roteiro, “sempre abertas e múltiplas”, foram efetivamente “reduzidas a uma atenção silenciosa”, no intuito de “tornar conscientes as disposições primárias socialmente constituídas” (BOURDIEU, 1999, p. 705 e 706);
- Sempre que possível, as intervenções na entrevista foram efetuadas na “forma de maiêutica” (BOURDIEU, 1999, p. 706);

- As entrevistas foram iniciadas com uma pergunta que suscitava ao pesquisado relembrar parte de sua vida, na tentativa da obtenção de uma narrativa natural que pudesse estender-se ao restante da interação pesquisador-pesquisado.

O roteiro de entrevista (apresentado no Apêndice) foi elaborado a partir do modelo teórico de D'Iribarne (1993), exposto na seção 1.4 desta dissertação, e contempla onze tópicos principais, que serviram como apoio à interação com os entrevistados. Como dito, a questão inicial estimulava o pesquisado a narrar parcela de sua trajetória profissional, a fim de suscitar a fluidez do discurso. Outros oito tópicos estão diretamente relacionadas às categorias de análise, conforme representado no Quadro 12.

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO	TÓPICOS RELACIONADOS
<b>Senso de dever</b>	Consciência de direitos e deveres; modo de defesa dos interesses individuais e organizacionais. Forma como os atores respeitam os termos contratuais.	6. Em sua opinião, como é caracterizada a consciência dos direitos e deveres por parte dos colaboradores? Há cumprimento dos deveres em termos de prazos e de horários, por exemplo, ou há maior clareza dos direitos? 7. Em sua opinião, como se dá a motivação e o comprometimento dos colaboradores do DRH?
<b>Relações hierárquicas</b>	Relação entre os diferentes níveis organizacionais: concentração de poder, intervenção da autoridade, nível de legitimidade das autoridades. Clareza quanto às relações entre atores que pertencentes a níveis hierárquicos distintos.	9. Qual sua percepção sobre as relações entre os diferentes níveis hierárquicos da organização?
<b>Definição de responsabilidades</b>	Codificação dos direitos e deveres; forma de distribuição do trabalho, considerando-se as eventuais redes sociais, e as formas de acordos de responsabilidade e compromisso.	5. Como são definidas as responsabilidades dentro do DRH? (Ir aprofundando a questão em termos de eventuais indefinições de responsabilidades, “zonas cinzentas”, vantagens e desvantagens da definição de responsabilidades).
<b>Regulação</b>	Ações de moderação formais / informais; previsibilidade de ações; planejamento e discussões.	11. Como se consideram as necessidades dos colaboradores em face das regras organizacionais?
<b>Sanções</b>	Gestão de recompensas e punições, bem como conflitos decorrentes. Nível de proteção entre os participantes do grupo organizacional.	3. Como se dá a gestão das recompensas e das sanções pela organização? (exemplos)
<b>Percepção do controle</b>	Nível de consentimento e conformidade com as normas estabelecidas e com a autoridade <i>versus</i> percepção sobre a liberdade de atuação (aceitação, interpretação positiva ou aversão ao controle).	8. Qual sua percepção sobre as atividades de controle e monitoramento conduzidas na organização?
<b>Qualidade da cooperação</b>	Credibilidade institucional e das regras entre os indivíduos, e sua implicação na visão sobre os valores	10. Em sua opinião, em termos da relação entre colaboradores, como se dão as relações de cooperação?

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO	TÓPICOS RELACIONADOS
	organizacionais. Relações interpessoais entre colaboradores (amizade / simples relações entre colegas de trabalho).	

Quadro 12. Relação entre questões do roteiro de entrevista e as categorias de análise  
Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, os tópicos 2 e 4 – que abordam a relação da matriz com a subsidiária brasileira - detêm escopo mais amplo, sendo que as respostas decorrentes foram passíveis de serem codificadas como pertencentes a mais de uma categoria.

Uma primeira entrevista foi realizada em 31 de outubro de 2011, via telefone. As demais foram conduzidas em 04 de novembro do mesmo ano, na sede da empresa na América do Sul. Nesta ocasião, três entrevistas foram presenciais e outras três por telefone, estas com os representantes dos polos das Administrações de RH. Esse processo de coleta de dados ocorreu com a permissão dos entrevistados, efetivando-se a média de trinta minutos de duração por entrevista. Quando transcritos, os depoimentos perfizeram aproximadamente setenta e sete laudas.

### 3.5. Análise de Dados

No que se refere à pesquisa documental, as informações coletadas foram segregadas em três categorias, a saber: “História” (dados históricos da organização), “Normas” (regulamentos internos) e “Outros” (demais dados gerais).

De maneira geral, houve atenção preliminar aos documentos constantes das categorias “História” e “Outros”, com vistas à obtenção de uma compreensão inicial da organização em estudo – essencialmente sobre sua evolução cronológica e suas características atuais.

A indexação das fontes documentais é apresentada no Quadro 13.

CATEGORIA	CARACTERIZAÇÃO DO MATERIAL
<b>História</b>	Dados históricos da organização (surgimento, evolução, independência como personalidade jurídica, linha do tempo etc.).
<b>Normas</b>	Estrutura organizacional, descrição de cargos, atribuições de unidades administrativas, identificação de procedimentos que são aplicados corporativamente etc.
<b>Outros</b>	Dados gerais da organização (número de funcionários, linhas de produtos, certificações, operações na América do Sul, prêmios recebidos etc.).

Quadro 13. Indexação das fontes documentais  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ademais, buscou-se o conhecimento sobre a trajetória de internacionalização da empresa, bem como sobre suas normas de gestão (práticas “idealizadas”), servindo de pano de fundo à análise dos resultados e inferências advindas dos dados primários.

No que tange aos dados primários, optou-se por proceder à análise de conteúdo, assim definida por Bardin (1979, p. 42):

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo conduzida neste estudo empregou categorias pré-definidas, correspondentes às categorias do modelo teórico adotado. Bardin (1979) considera três etapas básicas para o desenvolvimento da análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e inferência. O Quadro 14 explicita tais etapas, bem como enumera os procedimentos inerentes efetuados nesta pesquisa:

ETAPA	DESCRIÇÃO	PROCEDIMENTOS EFETUADOS
<b>Pré-Análise</b>	Organização do material a ser analisado com o intuito de torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcrição das entrevistas;</li> <li>• Leitura flutuante das transcrições das entrevistas;</li> <li>• Delimitação do material a ser analisado – o <i>corpus</i> de análise.</li> </ul>
<b>Exploração do Material</b>	Codificação e agregação dos dados brutos em unidades segmentadas – unidades de registro e unidades de contexto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificação;</li> <li>• Classificação dos conteúdos codificados, agrupando-os consoante as categorias de análise cultural de D'Iribarne (1993).</li> </ul>
<b>Tratamento dos Resultados e Inferência</b>	Obtenção de significados diversos (culturais e sociais) baseados nos dados brutos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexão direcionada ao conteúdo codificado, por categoria de análise;</li> <li>• Cotejamento entre práticas corporativas, práticas de interligação entre o âmbito corporativo e local e práticas locais, por categoria de análise;</li> <li>• Inferências baseadas em conteúdos, que transcenderam as categorias do modelo teórico.</li> </ul>

Quadro 14. Etapas da análise de conteúdo

Fonte: Elaborado com base em Bardin (1979)

Registra-se que a transcrição foi realizada manualmente e diretamente pelo pesquisador, sem recorrer-se a eventuais *softwares* que auxiliassem nesta etapa. Procurou-se, nessa tarefa, observar-se a orientação de Bourdieu (1999) no que concerne à legibilidade do texto transcrito, ou seja, em aliviar-se o texto de redundâncias verbais e de tiques de linguagem, favorecendo a análise ulterior.

A etapa de exploração do material e tratamento dos resultados foram realizadas com subsídio, no que coube, do *software* ATLAS.ti – versão 6.2. Esse *software* auxiliou na codificação das entrevistas, indexando trechos de acordo com as categorias de análise constantes do modelo teórico.

As tarefas realizadas no âmbito do ATLAS.ti podem ser assim relacionadas, cronologicamente:

- Criação de uma Unidade Hermenêutica, ou seja, de um arquivo que irá congrega os textos das entrevistas e no qual será realizada a codificação;
- Importação dos textos das entrevistas, já transcritos em um editor de texto. Uma vez importado o arquivo de uma entrevista na unidade hermenêutica criada, esse arquivo recebe a nomenclatura de documento primário;
- Inserção dos códigos, que irão nortear a análise em si. Tendo em vista que, no presente estudo, objetivou-se a adoção do modelo de D'Iribarne (1993), sete códigos foram inseridos, cujas denominações corresponderam às categorias de análise da lógica cultural inerentes a esse modelo;
- Codificação.

Procedeu-se à codificação por dois dos métodos disponíveis nesse programa. Primeiramente, empregou-se o artifício *code-by-list*, que permite a atribuição de códigos predeterminados a trechos selecionados diretamente pelo pesquisador nas entrevistas.

Em seguida, foi utilizada a ferramenta *autocoding*, que possibilita a codificação automática da informação, tendo por critérios expressões correlatas inseridas pelo pesquisador relativas a cada uma das categorias.

A opção pelo uso do *code-by-list* em um primeiro momento deu-se em função de possibilitar uma maior familiarização do pesquisador com o texto das entrevistas, suscitando a identificação de expressões capazes de complementar as inicialmente concebidas para critério de codificação via *autocoding*. Recorreu-se ao artifício do *software* de condicionar a codificação automática de cada trecho a uma confirmação prévia e pontual deste autor, o que possibilitou o emprego de expressões idênticas para mais de uma categoria.

O Quadro 15 apresenta os termos empregados, por categoria, para a codificação automática.

CATEGORIA	EXPRESSÕES EMPREGADAS PARA CODIFICAÇÃO AUTOMÁTICA
<b>Senso de dever</b>	direito(s); dever(es); ética (e variações); respeito (e variações); cumprir (e variações); consciência (e variações); dedicação (e variações); disciplina (e variações).
<b>Relações hierárquicas</b>	poder; nível(is) organizacional(is); hierarquia; relação(ões) hierárquica(s); nível(is) hierárquico(s); autoridade (e variações); acesso (e variações); <i>feedback</i>
<b>Definição de responsabilidades</b>	responsabilidade; trabalho; delegar (e variações); indefinição; zona cinzenta; autoridade (e variações); norma; conduta; regra(s).
<b>Regulação</b>	moderação (e variações); adaptação (e variações); flexível (e variações); mudança; diálogo; conduta; regra(s); norma(s).
<b>Sanções</b>	sanção; sanções; punição; punições, penalidade(s); recompensa(s); reconhecimento; diálogo; caso; disciplina (e variações); <i>feedback</i> ; conduta.
<b>Percepção de controle</b>	controle (e variações); monitorar (e variações); liberdade; confiança (e variações); limite (e variações); <i>feedback</i> ; conduta; regra(s); norma(s)
<b>Qualidade da cooperação</b>	amizade; colega(s); cooperação; confiança (e variações); conflito(s); lealdade (e variações); cortesia (e variações); respeito (e variações); <i>feedback</i>

Quadro 15. Expressões empregadas para codificação automática no *software* ATLAS.ti, por categoria de análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

As duas codificações (*code-by-list* e *autocoding*) foram conduzidas dentro da mesma unidade hermenêutica (ou seja, do mesmo arquivo de análise no ATLAS.ti), a fim de evitar uma redundâncias de codificação para o mesmo trecho da entrevista, bem como de evidenciar as oportunidades de complementação dos métodos de codificação.

Ao final da codificação, procedeu-se à extração dos trechos selecionados por categoria, sendo exportados em arquivos distintos, facilitando a etapa do tratamento dos resultados e inferência.

Outrossim, as informações das entrevistas, não codificadas em conformidade com as categorias do modelo teórico, revelaram-se providas de valor para o presente estudo. Com subsídio do *software* ATLAS.ti, identificaram-se agrupamentos de falas que foram codificados sob a categoria “Gestão Estadunidense”, referente à relação entre os pressupostos administrativos da organização, baseados em sua concepção de sociedade, e a realidade social de outros países que não especificamente o Brasil, o que não está previsto no objetivo desta pesquisa, mas que se considerou importante principalmente para orientação de estudos futuros.

Ressalta-se que na etapa do tratamento dos resultados e inferência, envidaram-se esforços no sentido de distinguirem-se as práticas de gestão por nível de seus alcances dentro da organização, conforme disposto no Quadro 16. Tal medida foi ao encontro do objetivo do estudo, visando a bem caracterizar as eventuais singularidades das categorias de análise da lógica cultural da empresa, ante as múltiplas camadas envolvidas em um processo de internacionalização.

<b>NÍVEL</b>	<b>DISCRIMINAÇÃO DAS PRÁTICAS</b>
<b>Corporativo</b>	Práticas aplicadas globalmente (em toda a organização), oriundas de políticas estabelecidas desde a matriz.
<b>Intermediário</b>	Práticas aplicadas pela unidade de interligação entre o nível corporativo e o local, em geral provenientes de ações da sede administrativa da Empresa X na América do Sul.
<b>Local</b>	Práticas conduzidas especificamente no nível dos polos.

Quadro 16. Níveis de alcance das práticas organizacionais

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, houve a preocupação, no tratamento dos resultados, de se confrontarem os achados com o referencial teórico deste estudo, discutindo-se como se relacionam com a literatura científica correspondente.



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, consolidados com base na análise documental, do modelo de estudo e nas entrevistas individuais semiestruturadas conduzidas com gestores da Empresa X.

### 4.1. A Organização Investigada e sua Trajetória de Internacionalização

A Empresa X é uma das líderes globais de fornecimento de componentes, sistemas integrados, módulos e outras tecnologias eletrônicas à indústria automotiva.

A empresa é segmentada em quatro divisões, com identidades jurídicas e linhas de negócios distintas, estabelecidas de acordo com a competência de engenharia preponderante.

Sua matriz localiza-se na cidade nos Estados Unidos, possuindo ainda sedes regionais nas cidades de São Paulo (Brasil), bem como em localidades da Ásia e da Europa.

A Tabela 2 quantifica alguns dos dados da organização, de forma aproximada:

Tabela 2. Dados Quantitativos da Organização

Número aproximado de empregados	100.000 (sendo 10.000 na América do Sul)
<b>Total de Ativos (aproximado)</b>	US\$ 9 bilhões
<b>Patrimônio total (aproximado)</b>	US\$ 6 bilhões
<b>Vendas líquidas (aproximado)</b>	US\$ 16 bilhões
<b>Lucro líquido (aproximado)</b>	US\$ 1 bilhão

Fonte: Relatório financeiro anual de 2011.

Em termos de presença global, a Empresa X possui instalações em trinta países, com noventa e oito fábricas e quinze centros técnicos principais, distribuídos geograficamente conforme disposto na Tabela 3.

Tabela 3. Presença global de fábricas e centros técnicos da organização.

	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África	Ásia-Pacífico	América do Sul	TOTAL
<b>FÁBRICAS</b>	28	40	20	10	<b>98</b>
<b>CENTROS TÉCNICOS</b>	5	4	4	2	<b>15</b>
<b>TOTAL DE INSTALAÇÕES</b>	33 (29,20%)	44 (38,94%)	24 (21,24%)	12 (10,62%)	<b>113 (100%)</b>

Fonte: Compilação entre o relatório financeiro anual de 2010 e demais dados secundários.

Em termos de operações conduzidas na América do Sul, as instalações da empresa estão concentradas no Brasil, havendo menor representatividade de sua presença na Argentina.

Ante o porte significativo da organização, a análise organizacional (em especial a dos polos) foi centrada na Divisão A, tendo em vista sua maior representatividade na América do Sul, sítio de desenvolvimento desta pesquisa.

#### **4.1.1. Evolução Histórica**

Identifica-se como antecedente mais remoto da Divisão A da Empresa X, a fundação de uma organização ainda no século XIX, nos Estados Unidos. Num primeiro momento, essa organização dedicou-se à produção de dispositivos elétricos, sendo sua primeira patente registrada ainda no ano de sua fundação. Posteriormente, dedicou-se à fabricação de automóveis, cujo sucesso trouxe a necessidade de projetarem-se sistemas elétricos para automóveis.

O primeiro esforço de internacionalização data ainda do século XIX, na criação de uma subsidiária canadense.

Na primeira metade do século XX, ocorreu a incorporação à Empresa Y, situação que se perpetuou por mais de seis décadas. Nesse interstício, a Divisão A consolidou-se não só como uma diversificada fabricante de componentes para automóveis, mas também como uma plataforma consistente de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A internacionalização da Divisão A foi uma de suas características de destaque, acelerando-se a partir de meados da década de 1970. Trata-se de uma organização que percorreu grande parte do século XX, consolidando suas atividades econômicas em mercados estrangeiros, usualmente estabelecendo-se fisicamente em países variados – seja mediante a criação de estruturas, aquisição de empresas, seja pelas *joint ventures*.

Nesse ponto, ressalta-se que o modelo de internacionalização da Divisão A da Empresa X confunde-se com o da Empresa Y, dado o período de permanência como divisão incorporada. A Empresa Y, detendo mais da metade do segmento automotivo estadunidense no seu nascimento, teve na saturação do mercado doméstico a motivação da procura por novas localidades, sendo o primeiro passo rumo à internacionalização efetivado uma década após sua fundação.

A exemplo da Empresa X, o esforço inicial foi em direção ao Canadá, por meio da aquisição de uma subsidiária em na primeira metade do século XX. Nos anos subsequentes, o foco da expansão foi a Europa, com construções de fábricas em países de sua porção

setentrional. Seu crescimento internacional acelerado contemplou o Brasil e a Argentina, na década de 1920, recebendo as primeiras fábricas da Empresa Y na América Latina.

Com base no motivo (busca de mercado), do momento (saturação do mercado doméstico) e do destino escolhido (inicialmente Canadá, país com menor distância psíquica relativa aos Estados Unidos, passando posteriormente a localidades com maior distância), infere-se que o primeiro momento da internacionalização das Empresas X e Y pode ser aproximado do preconizado pelo Modelo de Uppsala. Ressalva-se, no entanto, que tal afirmativa carece de um estudo histórico mais aprofundado, a fim de se identificar eventuais fatores econômicos (subsídios governamentais, por exemplo) que possam ter contribuído para a internacionalização em um primeiro momento.

Nada obstante, a consolidação da expansão internacional das Empresas X / Y deu-se em função da busca por vantagens de localização, de propriedade ou decorrentes da possibilidade de atuação direta na oferta em mercados estrangeiros (internalização). Em especial, citam-se as vantagens advindas da demanda não correspondida pelo mercado interno da Europa no pós-guerra, ou da tendência crescente de consumo em países asiáticos. A partir da década de 1990, a região da Ásia foi vista como crítica para a expansão da organização. Até o final de 1997, a Empresa X havia investido cerca de US\$ 300 milhões em usinas na China, um mercado que planejava dobrar de capacidade e que demandava acima de três milhões de automóveis por ano. Assim, avalia-se que o Modelo de Uppsala dá lugar à aproximação ao Paradigma Eclético, sendo este predominante na maior parte da história da organização.

Em 1991, a Empresa Y congregou suas diversas operações dedicadas a componentes automotivos em uma terceira pessoa jurídica específica. A despeito do grande volume de receita em vendas (cerca de US\$ 20 bilhões), houve o registro de perdas significativas no mesmo ano, motivando a Empresa Y a iniciar a venda de seus negócios não essenciais. Essa foi a primeira etapa de uma mudança histórica na política de integração vertical da Empresa Y, em um processo que demorou cerca de três anos para ser concluído.

No final da década de 1990, após a submissão à aprovação de um plano de emancipação, sucedeu o *spin off* da Empresa Y, consolidando-se a Empresa X como pessoa jurídica independente.

No entanto, o peso de custos pouco competitivos e de significativas obrigações de pessoal implicou sua falência, na década seguinte. A empresa emergiu quatro anos mais tarde, após duas tentativas frustradas de reestruturação. Nesse período, contou com um apoio

financeiro significativo da Empresa Y, que adquiriu parcela de suas plantas e assumiu parte de seus negócios.

A partir do *spin off* da Empresa Y, a Empresa X estabeleceu-se como detentora de uma cartela de quase meia centena de clientes, com destaque às grandes montadoras automotivas. Com essa ótica, conjetura-se que a internacionalização da organização passou a ser regida pelo movimento de seus clientes, ou pelos esforços de ingresso em novas redes internacionais. Tal percepção harmoniza-se com a visão de Shimokawa (1999), segundo o qual há uma tendência dos fornecedores de componentes automotivos de se integrarem e de construir redes de relacionamento por conta própria. A Teoria das Redes de Relacionamento (*Networks*) parece ser aplicável a esse quadro, já que a atenção passa a ser dirigida para o compromisso entre atores que mantém negócios entre si, não só como modo de redução de incertezas, mas também como uma maneira de se desenvolverem oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

No entanto, há de se considerar que os esforços de internacionalização da Empresa X visam a acompanhar os movimentos globais de seus principais clientes – as montadoras. É o afirmado por Shimokawa (1999), que assevera que as mudanças estruturais das montadoras automotivas na busca pela ampliação rumo a mercados estrangeiros são refletidas em seus fornecedores automotivos. Nesse sentido, é conveniente traçarmos um panorama da expansão da indústria de componentes automotivos, o que é feito na próxima seção.

#### **4.1.1.1. A indústria de componentes automotivos: características gerais**

Até meados da década de 1980, a trajetória da indústria de componentes automotivos confundiu-se com a da indústria automotiva em si. A história da evolução destas indústrias é sintetizada por Wibbelink e Heng (2000) em quatro estágios de evolução, assim caracterizados:

- Produção artesanal: refere-se ao período do final do século XIX ao início do XX, quando os primeiros automóveis a gasolina foram produzidos na Europa. Com uma produção global que se aproximava a mil automóveis por ano, a indústria apresentava-se com um grande número de pequenas empresas. O crescimento da indústria era limitado pelo custo expressivo do automóvel – o que impactava na demanda, bem como pela tecnologia incipiente. Havia uma rede de relacionamentos entre os fabricantes de automóveis e aqueles que manufacturavam os componentes automotivos, cuja dinâmica era inibida pela

falta de conhecimento na construção de um automóvel, bem como pela limitação qualitativa de ferramentas e de materiais;

- Sistema de produção em massa de Ford: o segundo estágio na história da indústria automotiva refere-se ao sistema de produção em massa, capitaneado por Henry Ford, nos Estados Unidos, no início do século XX. Entre os fatores que convergiram para a institucionalização desse sistema, Wibbelink e Heng (2000) citam: desenvolvimentos tecnológicos decorrentes da Revolução Industrial (em especial a possibilidade de a energia elétrica ser convertida em energia mecânica); aumento da renda *per capita* – também decorrente do impulso econômico originado pela Revolução Industrial; disponibilidade de capital, seja pela exploração de ouro ou pela estruturação do sistema financeiro; rápido crescimento populacional nos Estados Unidos, e provimento farto de petróleo. Esse cenário deu a base para o que ficou conhecido posteriormente como Fordismo: um sistema de produção em massa marcado pela divisão de trabalho, pela intercambialidade de componentes automotivos e pela linha móvel de montagem. O modelo de empresa resultante foi burocrático, racional, marcado pela integração vertical, com uma estrutura centralizada e funcional. Dessa forma, nesse estágio, a indústria de componentes automotivos fora absorvida sob as fronteiras da própria indústria automotiva.
- Descentralização com controle coordenado: a substituição desse modelo burocrático e rigidamente centralizado, a partir da década de 1920, muito se deveu à atuação de Alfred Sloan na presidência da corporação General Motors. Confrontado com a necessidade de não só gerir de modo eficiente um empreendimento de grande porte alavancado pela inovação do sistema de produção em massa, mas também atender uma crescente demanda diversificada de automóveis, a solução foi a descentralização das operações, mantendo um controle coordenado. Distinguiu-se atuação administrativa de controle político e financeiro, criando-se divisões descentralizadas geridas objetivamente por indicadores a partir de escritórios centrais corporativos. As divisões criadas eram autônomas operacionalmente, mas seguiam as diretrizes gerais da corporação. A indústria de componentes automotivos permanecia integrada à indústria automotiva em si, também segregada divisionalmente.
- Produção enxuta e organização em redes: a mudança do paradigma da incorporação da indústria de componentes automotivos pela indústria automotiva deveu-se ao sucesso da estruturação em separado dessas indústrias no Japão. Segundo Wibbelink e Heng (2000), a filosofia japonesa de produção enxuta pode ser vista como uma evolução do sistema de

produção em massa e um passo essencial ao próximo estágio de evolução da indústria automotiva. A partir da década de 1950, montadoras japonesas optaram por abandonar a estratégia de ocidental de verticalização, passando a subcontratar seus componentes automotivos. Ao fornecedor era relegada total responsabilidade pelo desempenho de seu produto, sendo que problemas de qualidade foram recorrentes nas duas décadas seguintes. A solução foi a aproximação das montadoras à sua rede de fornecedores de componentes automotivos, passando a gerir contratos de longos períodos, aumentando o controle (de custo, de qualidade, de produção), oferecendo suporte tecnológico e selecionando fornecedores mediante critérios de relação passada e de desempenho, ao invés de focar tão somente os menores preços.

- Redes de relacionamento: em virtude do sucesso da estruturação da indústria automotiva japonesa, montadoras estadunidenses e européias adotaram o sistema de produção enxuta a partir de meados da década de 1980. A década seguinte foi marcada por um expressivo *downsizing* dessas montadoras, em parte decorrente de um período de crise das principais montadoras dos Estados Unidos – Ford, General Motors e Chrysler – a fim de obter uma estrutura menos onerosa, mais flexível e com foco em seu *core business*. A reorganização das estruturas verticalizadas tradicionais deu margem à consolidação de redes de relacionamento com as organizações da indústria de componentes automotivos.

Para Shimokawa (1999), o modelo de redes de relacionamento da indústria automotiva, associado à globalização econômica observada a partir da década de 1990, suscitou a internacionalização intensiva das montadoras, que passaram a visar a uma atuação mercadológica global. Segundo esse autor, as seguintes atividades da indústria de automóveis passaram a observar tendências globais: (i) desenvolvimento de produtos; (ii) sistemas de fornecimento de componentes, incluindo a localização de fábricas; (iii) sistemas de produção; (iv) vendas e sistemas de distribuição. O foco na elaboração de uma estratégia global trouxe a necessidade de decisão quanto à localização da indústria de modo que concorresse para sua capacidade competitiva.

Nesse sentido, Andreff (2009) analisa que o desenvolvimento de tecnologias voltadas à logística, à informação e à comunicação possibilita o estabelecimento de unidades de produção, de centros de pesquisa e de sedes gerenciais de montadoras em países de baixo custo, em especial no que concerne à remuneração da força de trabalho. O Gráfico 3 apresenta uma relação de países quanto ao custo da remuneração / hora do empregado, incluindo-se benefícios. Nessa lógica, há três categorias de países: Países de Alto Custo, Países de Baixo Custo e Países de Extremo Baixo Custo:

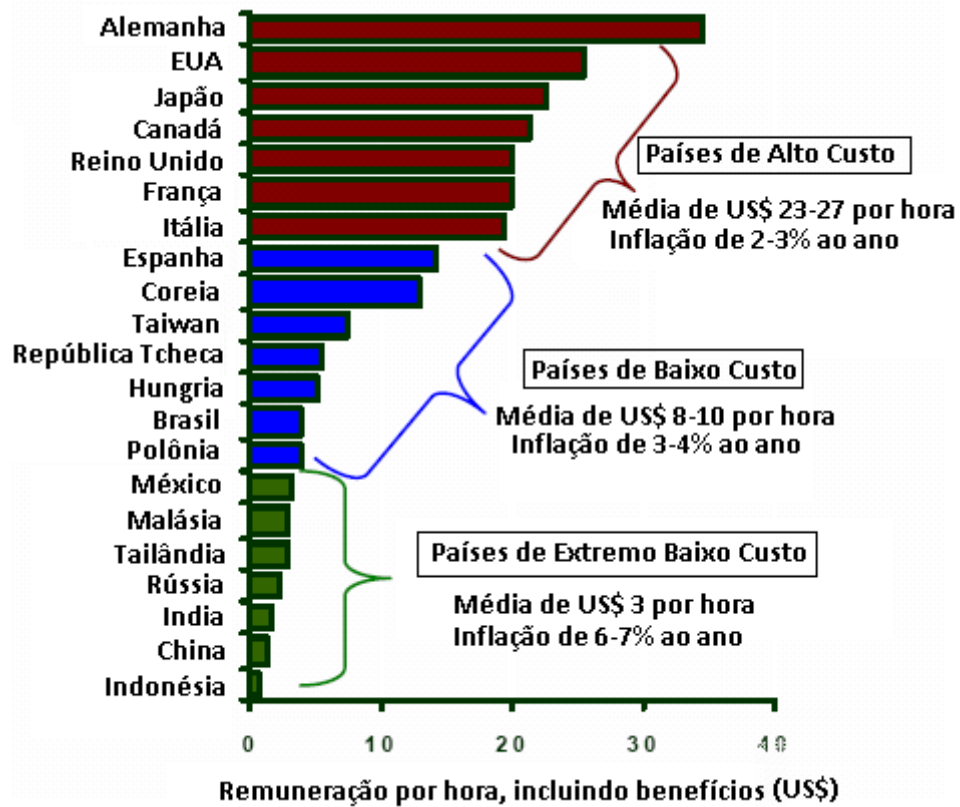


Gráfico 3. Categorização de países, por custo da força de trabalho  
Fonte: Boston Consulting Group e CSM Worldwide, 2009.

Há de se notar que, na última década, a indústria automotiva parece se voltar aos Países de Extremo Baixo Custo, conforme representação acima. A taxa de crescimento anual média de produção de automóveis, acumulada de 2005 a 2011, é cerca de vinte vezes maior em países de extremo baixo custo do que em países de alto custo, conforme representado no Gráfico 4.

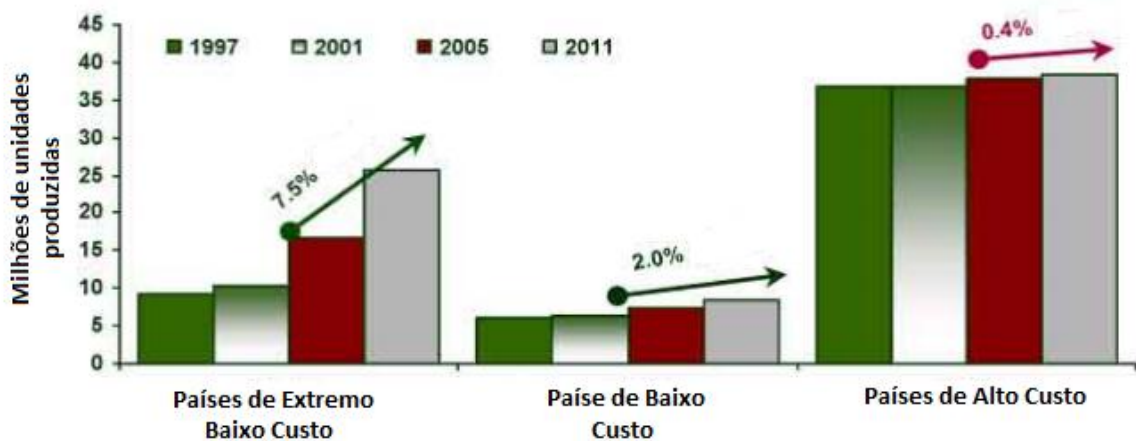


Gráfico 4. Evolução da produção de automóveis, por custo inerente ao país produtor  
Fonte: dados secundários.

A mesma linha de ação parece estar sendo seguida pela Empresa X, o que corrobora a percepção de Shimokawa (1999) quanto aos fornecedores de componentes automotivos seguirem as tendências de internacionalização das montadoras. A partir da década de 1990, o foco da internacionalização da Empresa X foram países de extremo baixo custo (em especial China, Índia, Malásia e Indonésia).

O Quadro 17 traz uma compilação dos principais esforços de internacionalização conduzidos pela Empresa X, a partir da década de 1970.

Ano	Continentes de Destino	Esforço de internacionalização
1971	Europa	Fundação de subsidiária.
1975	Europa	Fundação de subsidiária.
1978	América do Norte	Fundação de subsidiária.
1981	Europa	Aquisição de empresa estrangeira.
1984	Ásia	Fundação de subsidiária.
1986	Ásia	Criação de <i>joint venture</i> .
1987	Europa	Fundação de subsidiária.
1988	Ásia	Abertura de centro de atendimento ao cliente.
1988	América do Sul	Fundação de subsidiária.
1989	Europa	Fundação de subsidiária.
1989	Oceania	Abertura de centro de atendimento ao cliente.
1991	Europa	Fundação de subsidiária.
1992	Ásia	Acordo de assistência técnica.
1992	Ásia	Acordo de assistência técnica.
1993	Ásia	Acordo de assistência técnica.
1993	Ásia	Fundação de subsidiária.
1993	Ásia	Abertura de centro de atendimento ao cliente.
1994	Ásia	Fundação de subsidiária e criação de duas <i>joint ventures</i> .
1995	Ásia	Criação de <i>joint venture</i> .
1995	Europa	Fundação de subsidiária.
1995	Ásia	Fundação de subsidiária.
1995	Ásia	Criação de <i>joint venture</i> .
1995	Europa	Aquisição de empresa estrangeira.
1995	América do Sul	Criação de planta.
1996	Ásia	Criação de planta.
1996	Ásia	Aquisição de empresas estrangeiras.
1996	Ásia	Aquisição de empresa estrangeira.
1997	Europa	Início das operações na Suécia.



Ano	Continentes de Destino	Esforço de internacionalização
1997/98	Ásia	Acordos firmados com empresa estrangeira
1999	Europa	Aquisição de planta estrangeira.
1999	África	Criação de planta
2006	Ásia	Criação de planta
2008	África	Criação de planta

Quadro 17. Esforços de internacionalização da Empresa X.

Fonte: Dados secundários.

Tendo caracterizada a evolução histórica da organização, procede-se à análise descritiva, realizada na próxima seção.

## 4.2. Análise descritiva

Em consonância com o objetivo da pesquisa e com o modelo teórico adotado, procedeu-se à identificação e discussão das manifestações culturais da Empresa X (matriz) e de sua subsidiária brasileira, por categoria de análise da lógica cultural de D'Iribarne (1993), apresentada nesta seção.

### 4.2.1. Senso de Dever

De forma geral, senso de dever foi entendido pelos entrevistados como comprometimento, dedicação e motivação dos funcionários para com a empresa.

A compilação dos trechos codificados nesta categoria, conforme efetuado no âmbito do *software* ATLAS.ti, revelou a convergência da fala dos entrevistados no sentido da existência regular de uma consciência de direitos e deveres dos funcionários na organização, sendo os indivíduos caracterizados como motivados e interessados na manutenção de um desempenho organizacional satisfatório, bem como preocupados com o cumprimento das regras da organização. Isso pode ser inferido a partir da seguinte fala de E1, representante da empresa-mãe, pertencente ao nível de análise corporativo:

E1: [...] eu realmente penso que nós temos pessoas que são muito comprometidas e motivadas. Você vê as longas horas que eles trabalham; você vê todo o mundo dedicando-se e assegurando-se que as coisas ocorram numa base temporal, e sua preocupação em fazer as coisas do modo correto....então eu tenho esse sentimento, é quase um sentimento de família que se tem ao trabalhar aqui. (tradução do autor)

Pela análise da fala de E1, nota-se que laços interpessoais entre os funcionários – o “sentimento de família” – estão vinculados ao comprometimento e à motivação, o que, em nível corporativo, é percebido como senso de dever.

Para o representante do nível intermediário E4 – funcionário da subsidiária brasileira e encarregado de fazer a ligação entre as práticas da matriz e dos polos locais, as ações ultrapassam o mero cumprimento dos termos contratuais com a empresa, o que é ilustrado o que se refere ao cumprimento de horários:

E4: Entendo que há consciência do cumprimento dos deveres por parte dos colaboradores. Nas áreas administrativas da empresa as pessoas são muito comprometidas com os trabalhos e resultados que precisam ser alcançados e, para tanto, não medem esforços. É frequente a extrapolação de horários, viagens para as várias unidades saindo muito cedo e chegando muitas vezes à noite. Com relação aos direitos, é muito raro haver questionamentos sobre o cumprimento por parte da empresa, uma vez que a empresa trabalha de forma correta.

Ainda na fala de E4, identifica-se que no nível intermediário os funcionários possuem competências específicas aos cargos que ocupam, transmitindo-as aos funcionários dos polos, fazendo assim o papel de catalizadores dos valores de senso de dever passados pela empresa-mãe. Tal é a percepção de E4:

E4: [...] eu acho que as pessoas trabalham com bastante dedicação, certo? Todo mundo que tá aqui é dedicado... aqui no escritório, a gente tem muitos especialistas [...] na planta as pessoas são muito mais generalistas - fazem de tudo um pouco. Aqui não, [...] ele vai muito mais a fundo em determinados assuntos, então temos a especialista de cargos e salários, que conhece do assunto mais do que ninguém, então ela divide esse conhecimento com os profissionais das plantas. É...especialista de treinamento e desenvolvimento - também faz trabalhos com todas as plantas. E isso [...] dá uma satisfação muito grande, porque eles trabalham com diversidades, então exige muito do profissional, esse jogo de cintura, essa adequação às diversas regiões, porque apesar de a gente estar só no Brasil, mas, cada planta é de um jeito, a gente fala que são empresas diferentes, cada um reage de um jeito. Mas as pessoas daqui, eu acho que trabalham muito motivadas, assim, são pessoas que se dedicam muito pelo que fazem. E gostam. Acho que cada um que tá aqui gosta do que faz, realmente.

A fala dos respondentes que atuam nos polos (nível local) revelou uma visão voltada à defesa dos interesses individuais. Nesse caso, as relações de interesse e os objetivos individuais interferem no senso de dever. A percepção do senso de dever, por exemplo, confunde-se com a necessidade de evitar sanções, o que pode ser entendido na fala de E6:

E6: Todos eles [os colaboradores] são treinados em vários pontos, principalmente quanto às normas e condutas. Há um cumprimento sim de prazos e horários, até

porque todos têm plena consciência sobre as medidas administrativas que possam ser tomadas em eventuais situações. (Grifo do autor)

Pela análise das falas acima, identificam-se diferenças nas percepções vinculadas aos níveis em que se encontram os funcionários – corporativo, intermediário e local. Além disso, o senso de dever é percebido de forma distinta em função do tempo em que os funcionários estão na empresa e no cargo. Isso pode ser percebido na fala de E5, supervisor de RH de um dos polos, ao avaliar a motivação em determinada unidade fabril da empresa. Para esse entrevistado, é possível dividir os funcionários em dois grupos “bem distintos”. O primeiro grupo, formado por pessoas com maior vínculo temporal com a empresa, são assim distinguidos por buscarem maior acesso ao poder na organização:

E5: [...] esse pessoal que tem comprometimento com motivação pela [Empresa X] é um pessoal que demonstra uma preocupação muito grande com a continuidade do negócio, com a qualidade do produto, com a imagem que essa empresa tem junto à comunidade etc. E o que muito motiva esse pessoal é esse poder falar, poder participar, é ter...ter a condição de opinar sobre algum aspecto, por participarem diretamente das melhorias que acontecem na linha de produção, de serem ouvidos com relação aos problemas gerados de qualidade, opinar sobre todos os eventos e coisas que acontecem na fábrica.

Já o segundo grupo, formado por funcionários com “menos de dois anos na empresa”, é caracterizado por E5 da seguinte maneira:

E5: Os mais novatos já têm uma, uma visão mais imediatista, né, e a motivação tá muito próxima daquele ganho imediato, né? Seja um ganho imediato: “eu preciso de dinheiro porque preciso comprar a moto, ou porque quero pagar o meu cursinho, ou porque quero tirar a minha carteira de motorista”, o que o motiva é o ganho financeiro, o ganho material imediato. Então é um...é um sorteio que você faz, é uma campanha que você faz, é uma competição que você desenvolve dentro da organização, isso, é, motiva esses outros 50%.

Ao se analisar a fala de E2, representante do nível corporativo, verifica-se que não só o vínculo temporal com a organização interfere no senso de dever, mas a competência necessária para desempenhar as funções pode influenciar o comprometimento e a motivação (senso de dever) desses funcionários. Um exemplo disso é trazido por esse entrevistado (E2), ao descrever uma situação específica vivida em um dos polos, deixando clara a dificuldade de haver comprometimento quando não há o apropriado desenvolvimento de competências:

E2: [...] nós estamos tendo dificuldade em uma de nossas plantas [...] porque a grande maioria da nossa mão de obra são mulheres, que trabalhavam em casa, como dona de casa, e hoje estão utilizando a oportunidade da [Empresa X] ter construído uma planta lá pra poder aumentar a renda familiar. São poucos homens, porque lá a

indústria do gesso é muito forte e, inclusive, tem muito trabalhador informal no gesso [...] Então a grande maioria das pessoas são mulheres. E nós estamos tendo um *turnover* muito grande. Por quê? Porque são mulheres que nunca viveram o dia-a-dia de uma empresa, e muitas delas se assustam, não estão preparadas pra isso e acabam não querendo ficar. (Grifo do autor)

Embora esse exemplo seja relativo a um grupo de mulheres, o que está em questão aqui não é o gênero, mas sim a falta de preparo para executar as funções inerentes a um cargo. Nota-se, a partir da análise dessa fala, que o conhecimento das práticas e o desenvolvimento de competências são condições necessárias para a consolidação do senso de dever. Nessa ótica, é necessário que haja conhecimento dos projetos, princípios e objetivos envolvidos para que as pessoas se comprometam com a empresa.

Outro ponto salientado pelas falas analisadas refere-se à relação da dimensão senso de dever e o papel econômico desempenhado pelo polo junto à comunidade em que se localiza. E4 faz expressa alusão a esse aspecto quando se refere a um dos polos, caracterizado como estável (com pouco *turnover*), em parte devido ao seu papel econômico perante a comunidade local:

E4: [...] você tem essa cidade [...] no sul de Minas, a cidade depende da fábrica. Então toda casa tem pelo menos um membro da família que trabalha na [Empresa X]. Então, ela é o sustento dessa cidade. Então, ela é valorizada pela sociedade, então os próprios moradores da cidade cuidam da fábrica porque é o sustento deles. [O polo] Tem prêmio de qualidade, é, todo o mundo trabalha...que nem agora, tivemos um problema com o sindicato ontem, os funcionários desceram do ônibus, por manifestação dos sindicalistas, e foram trabalhar, a pé. Então, você fala assim: “nossa, não preciso fazer nada nessa planta, né?” (Grifo do autor)

Ademais, por meio da análise das entrevistas pode-se verificar que existe preocupação da matriz em reforçar o sentimento de senso de dever de seus funcionários. Isso é observado na fala do representante da cúpula da organização (E1), ao referir-se ao esforço desempenhado em nível corporativo promovendo uma campanha interna denominada Orgulho da Empresa X. Trata-se de um *marketing* interno à organização, que consiste na elaboração e divulgação de pôsteres, boletins informativos e vídeos com funcionários, nos quais são retratadas suas histórias profissionais, com ênfase nos motivos que os tornam orgulhosos de fazerem parte da empresa. Por meio dessa campanha, nota-se o empenho da Empresa X na obtenção do comprometimento dos funcionários.

A análise da categoria Senso de Dever, agrupada por nível de aplicabilidade das práticas organizacionais – corporativo, intermediário e local -, é sintetizada no Quadro 18.

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Percepção sobre o conceito de senso de dever</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento, dedicação e motivação do funcionário. Preocupação em fazer as coisas do modo correto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência de direitos e deveres. Comprometimento, dedicação e esforços dos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento dos contratos (tarefas, ações...) no sentido de manter o emprego, atender aos interesses pessoais e fazer com que a empresa seja importante para a comunidade, preocupação com a continuidade do negócio.</li> </ul>
<b>Práticas de senso de dever</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforços corporativos de promover a consolidação do senso de dever dos funcionários, por meio de campanhas internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento dos termos contratuais com a organização (extrapolação de horários etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de prazos e horários;</li> <li>• Participação ativa de funcionários mais antigos no que diz respeito à melhoria operacional;</li> <li>• Desenvolvimento de competências para o exercício das funções</li> </ul>
<b>Fatores que influenciam o senso de dever</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência do funcionário. Sentimento de pertença ao grupo (família)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de relações interpessoais;</li> <li>• Especialização quanto às tarefas e às ações a serem executadas, aliada ao trabalho com as diversidades dos polos;</li> <li>• Flexibilidade na atuação do funcionário para exercer o papel de catalisador do senso de dever nos polos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de serviço na empresa;</li> <li>• Interesses pessoais;</li> <li>• Importância da empresa para a comunidade;</li> <li>• Conhecimento das práticas e competências necessárias à execução das tarefas.</li> <li>• Satisfação no trabalho</li> </ul>

Quadro 18. Senso de dever, por nível de alcance das práticas organizacionais  
 Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados primários.

Observa-se, com base no quadro acima, que, o senso de dever é percebido nos três níveis de análise – corporativo, intermediário e local – com base no comprometimento e na motivação do funcionário. Observou-se que, na percepção dos entrevistados, funcionários motivados e comprometidos podem extrapolar os termos contratuais com a empresa, a fim de executar suas tarefas, ou seja, vão além do próprio contrato.

Ao comparar essa percepção com a categoria senso de dever do modelo teórico de D'Iribarne (1993), definida operacionalmente por Souza (2010) – ou seja, consciência de direitos e deveres; modo de defesa dos interesses individuais e organizacionais; forma como os atores respeitam os termos contratuais – pode-se dizer que existe uma concordância entre ambas. No que diz respeito a defesa dos interesses individuais e organizacionais definidos na

categoria a fala dos entrevistados evidenciou que os interesses organizacionais são pensados no nível corporativo e, com menos ênfase, no nível intermediário. Já nos polos, de modo geral, os interesses individuais aparecem com mais força.

Na análise dessa dimensão – senso de dever - as práticas da subsidiária revelaram tendências de traços culturais brasileiros identificados no modelo de Freitas (1997), em especial o denominado de relações personalistas, isso ao se constatar uma visão em determinadas situações descrita pelos funcionários entrevistados baseada em relações pessoais, sendo capaz de influenciar o senso de dever. No entanto, isso não pode ser generalizado tendo em vista a reduzida amostra de entrevistados nos diferentes níveis de análise da Empresa X.

Em síntese, pode-se dizer que o nível em que o funcionário está alocado – corporativo, intermediário ou local -, o vínculo temporal com a empresa, o comprometimento do nível intermediário em passar as informações para o nível dos polos, a competência específica para o desenvolvimento das práticas organizacionais e a importância da empresa em seu contexto de atuação são condições que influenciam a dimensão senso de dever na Empresa X.

#### **4.2.2. Relações Hierárquicas**

De modo geral, o conceito de relações hierárquicas foi percebido pelos entrevistados como a facilidade / dificuldade de acesso e de comunicação entre os diferentes níveis organizacionais.

As falas dos entrevistados revelaram haver facilidade de acesso e de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes departamentos dentro da Empresa X, sendo que os respondentes consideraram que essa situação é propiciada pela própria gestão da empresa. Com base nos depoimentos dos funcionários E3, E4 e E5, representantes dos níveis intermediário e local da Empresa X, pode-se identificar que o ponto forte da organização é exatamente essa possibilidade de acesso aos diferentes níveis hierárquicos:

E3: Existe uma relação de diálogo entre os níveis hierárquicos muito boa, mesmo porque a própria diretoria, a própria presidência, ela tem diálogos com todos os níveis. Não tem aquela história “eu, pra conversar com o gerente, tenho que primeiro falar com meu supervisor, pedir permissão pra falar com o gerente”. Não. Aqui existe uma fluidez no diálogo, na comunicação etc. [...] mesmo entre departamentos, certo? Então, um analista de RH vai lá e fala direto com o gerente do outro departamento, com as outras pessoas, pra poder organizar o sistema.

E4: [a Empresa X] é uma empresa muito fácil de se conversar, os níveis de *staff* são muito acessíveis, sabe? Não existe aquela barreira “pra eu falar com o Diretor de

Engenharia eu preciso agendar horário, ter aquela formalidade”. Não. Eles possuem abertura pra falar com todos, no corredor, aonde você estiver...eles andam pelas fábricas, têm acesso a todos os funcionários, nesse ponto eu acho que a [Empresa X] tem um diferencial bastante grande.

E5: Olha, hoje eu digo pra você, sem medo de estar errando, que a maior característica, ou talvez o maior ponto forte da [Empresa X] hoje é exatamente essa possibilidade de acesso aos diversos níveis hierárquicos da organização. Então, hoje, um operador pode falar com o presidente da empresa sem qualquer problema. [...] a possibilidade de falar, de conversar, de ter acesso à informação, de tirar suas dúvidas, permeia toda a organização de maneira muito tranquila. Dentro da unidade especificamente, isso faz parte da rotina. Diria a você que hoje a liderança da planta [polo], do alto escalão da planta, ele permanece, no mínimo, 40 a 50% do seu tempo-dia caminhando na fábrica, conversando com operadores e trabalhando no chão de fábrica.

A característica da Empresa X de proporcionar a facilidade de comunicação entre níveis hierárquicos distintos contrapõe-se, na visão do respondente E6, à realidade da Empresa Y, organização progenitora da Empresa X. Para esse funcionário do nível intermediário da organização estudada, a cultura organizacional da Empresa Y é caracterizada por uma estrutura hierárquica verticalizada, na qual o processo de comunicação é truncado ao envolver diversas instâncias sequenciais. Nas palavras de E6:

E6: [a cultura da Empresa Y envolve] uma estrutura muito burocrática, na Empresa Y tinha vários níveis. Pra você ter uma ideia, eu tinha o operador, operador pro coordenador, coordenador pro coordenador-geral, coordenador-geral para o supervisor, supervisor para o supervisor-geral, supervisor-geral para o administrador de produção, administrador de produção para o gerente da fábrica, gerente da fábrica para o diretor, diretor...aí já ia direto para o presidente, tá? [Era] um telefone sem fio. Ainda bem que mudou bastante.

Para E6, a partir do início da década de 1990, houve um esforço na Empresa X em afastar-se do modelo estratificado de concentração de poder presente na Empresa Y, com vistas a obter uma maior dinâmica na então crescente indústria de autopeças.

E6: [...] até mais ou menos 1991-92, a gente tinha uma cultura, realmente, de poder, porque até então era [Empresa Y], então tinha uma série de níveis, e realmente tinha uma estrutura bem pesada, complicada de você ter acesso à diretoria, gerência, e presidência, e por aí vai. De 91-92 pra cá, isso vem mudando gradativamente, e a gente [sic] percebe hoje a facilidade que qualquer funcionário tem acesso ao coordenador, ao supervisor, à gerência, à diretoria. Enfim, isso realmente mudou bastante, por questão de cultura, até porque o mercado, de veículos e, conseqüentemente, de autopeças, de 1990 pra cá, cresceu demais, então as empresas que vieram pro Brasil, vieram praticamente enxutas, e nós, como [Empresa Y], tínhamos uma estrutura muito pesada, nós tivemos que adaptá-la a essa situação. Isso facilitou bastante essa quebra de poder.

As falas ressaltam que a maior facilidade de acesso e de comunicação entre distintos níveis hierárquicos não se confunde com eventuais inconsistências de estruturas de

autoridade. Com respeito a essa questão, foi possível perceber, no nível corporativo, padronização de níveis hierárquicos, desde a empresa matriz até as subsidiárias, em qualquer país, por atividade desenvolvida, favorecendo o nível de legitimidade das autoridades.

As palavras de E2, coordenador global de uma equipe de mapeamento e modelagem dos processos de treinamento, seleção e avaliação de desempenho, com resultados aplicados em nível mundial, de forma padronizada, deixam claras que a definição do sistema operacional a ser aplicado ao mundo inteiro deve estabelecer níveis hierárquicos semelhantes. Inclusive as próprias rotinas de gerenciamento são definidas de acordo com cada nível hierárquico. A mesma concepção de padronização é descrita por E1, gerente executivo global de RH:

E1: A hierarquia é muito padronizada por toda a [Empresa X]. [...] nossos níveis de entrada são os mesmos [em qualquer país]. Nós temos níveis como, por exemplo, o de ingresso na organização como um nível 4. Isso é geralmente um recepcionista. E, a partir daí, você progride por um processo que passa por níveis 5, 6, 7 e 8. Um administrador nível 8 é, efetivamente, um gerente. Isso é muito padronizado por toda a [Empresa X], e não somente específico para a América do Sul.

Em nível gerencial intermediário, que faz a mediação entre práticas corporativas e práticas locais, as relações hierárquicas são estabelecidas num ponto entre delegação de autoridade pela matriz e a obrigatoriedade de observação, por parte do delegado, dos limites de atuação. Eis a percepção de E3:

E3: Olha, do ponto de vista de delegação de autoridade, existem coisas que a gente [sic] dá o *empowerment* etc., na construção das soluções, nos trabalhos em time etc. - tem muito trabalho em time, então a gente [sic] acaba delegando muita coisa pra que seja decidida e organizada pelos times. Mas existe uma linha de delegação de autoridade formal, certo? Então existem níveis de aprovação e esses níveis de aprovação são respeitados pra que as coisas aconteçam. [...] Existe uma escala de autoridade. Essa escala precisa ser respeitada.

Em termos de práticas locais, surgiram percepções de que são necessárias determinadas competências para exercer a autoridade delegada. Além disso, pela fala de E5 pode-se inferir que a facilidade de comunicação e de acesso entre diferentes níveis de hierarquia “não significa, necessariamente que tudo o que é falado se transforma em ação ou se transforma no retorno que a pessoa está querendo”. Isso pode se dar no contexto brasileiro por questões culturais, contudo, para que se possa fazer essa inferência é necessário replicar a pesquisa em outras empresas subsidiárias da Empresa X.



Na avaliação de E7, administrador de RH de um dos polos, relações hierárquicas insatisfatórias seriam mais típicas das áreas operacionais (linhas de produção) ou “diretas”. Para o entrevistado, “nas áreas indiretas e administrativas o relacionamento é muito bom. Nas áreas diretas, a gente [sic] tem grandes oportunidades de melhoria”. As causas para tanto, segundo esse entrevistado, envolvem a carência no desenvolvimento de líderes, a incompatibilidade de perfis de funcionários para o exercício da liderança, bem como na falta de critério em contratações e em promoções, num contexto de ampliação significativa do quadro de pessoal de um dos polos:

E7: [...] nem sempre as pessoas que estão ocupando cargos de liderança foram preparadas adequadamente para ocupar essa posição. Então, no momento, nós estamos trabalhando 60 lideranças, estamos trabalhando o desenvolvimento deles. [...] Nem todos os nossos trabalhadores entendem que a liderança tem uma postura adequada. E, às vezes, nem sempre pelo fato deles não quererem praticar isso, é por desconhecerem. Em alguns casos a gente [sic] percebe que o trabalhador não tem o perfil adequado e a gente [sic] precisa fazer a substituição. [...] [a situação decorre de] uma mudança muito grande em 2008, saindo de uma fábrica de 1.400 funcionários para 3.800, e, a partir daí, a gente [sic] foi ajustando. E, nesse período, não houve muitos critérios na contratação, as pessoas, as promoções. [...] existe a oportunidade de alguma melhoria nesse relacionamento entre os nossos coordenadores, nossos líderes de produção, pra com o operador de produção, entendeu?

A análise da categoria Relações Hierárquicas, agrupada por nível de aplicabilidade das práticas organizacionais – corporativo, intermediário e local, é sintetizada no Quadro 19.

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Percepção sobre o conceito de relações hierárquicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso e comunicação entre diferentes níveis hierárquicos na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo e comunicação entre diferentes níveis hierárquicos e entre diferentes departamentos na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso e comunicação entre diferentes níveis hierárquicos na organização.</li> </ul>
<b>Práticas de relações hierárquicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padronização global de níveis hierárquicos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediação entre a delegação de autoridade, por parte da matriz, e a observância dos limites de atuação conferidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximidade das lideranças da linha de produção aos seus subordinados, no que diz respeito à execução das tarefas.</li> </ul>
<b>Fatores que influenciam as relações hierárquicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padronização global de níveis hierárquicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediação entre o desenvolvimento de práticas corporativas e locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competência para o exercício de liderança;</li> <li>Critérios para contratações e para promoções.</li> </ul>

Quadro 19. Relações hierárquicas, por nível de alcance das práticas organizacionais  
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados primários.

Nota-se, a partir do quadro acima, que a categoria relações hierárquicas foi percebida, nos três níveis – corporativo, intermediário e local, como o acesso e a comunicação inerentes à relação entre os diferentes níveis de hierarquia na organização, o que se mostra alinhado com a definição operacional inerente ao modelo teórico de D'Iribarne (1993). Cabe a ressalva de que a relação entre funcionários de departamentos distintos, conforme salientado na fala de E3, não estaria inserida no escopo da presente categoria de análise, dado que não necessariamente se refere a um relacionamento entre níveis hierárquicos distintos.

A partir da fala dos entrevistados, evidenciou-se a facilidade de acesso e a fluidez na comunicação entre distintos níveis hierárquicos. Pode-se entender que tal fato contraria a tendência de distanciamento relacional preconizado no traço organizacional de hierarquia, segundo Freitas (1997).

#### 4.2.3. Definição de Responsabilidades

A definição de responsabilidades foi entendida pelos entrevistados como o modo pelo qual o trabalho é dividido internamente na organização.

A codificação efetuada via o *software* ATLAS.ti evidenciou, no que tange à presente categoria, a existência de práticas bem estabelecidas desde a matriz. Há a preocupação de padronizarem-se as atribuições de responsabilidades da organização ao redor do mundo, embora haja o reconhecimento de que nem sempre isso é possível:

E1: [...] às vezes [as responsabilidades do DRH] podem não ser tão bem definidas quando você tem que modificar nossa estrutura devido a custos que são regidos pelo mercado, então podemos ter que combinar algumas responsabilidades que antes eram separadas. Mas, você sabe, isso ocorre em outros países também. Particularmente, nós tivemos essa experiência nos Estados Unidos, onde tivemos que combinar. Então, você pode ter alguém fazendo mais... responsabilidades em um outro lugar. (tradução do autor)

Na avaliação de E1, há a preocupação de estabelecerem-se “políticas tão consistentes quanto possível, de um ponto de vista corporativo, uma vez que a maioria dos recursos é considerada recursos globais”.

Dando forma à citada política corporativa, a Empresa X efetua a delegação de autoridade com base em tetos orçamentários, por meio da qual as responsabilidades que implicam decisões sobre custos menos significativos são associadas a níveis hierárquicos inferiores. Conforme E1:

E1: Nós temos o que chamamos de uma delegação de autoridade. É uma delegação bem documentada sobre quem é responsável pelo o quê. A certos níveis você pode ler o documento e ver que a corporação tem o controle sobre a compensação financeira de seus executivos [...] E os planos de benefício para executivos. Então, nenhuma autoridade local tem a autoridade de alterar a estrutura de compensação de certos indivíduos. Esse é um dos rituais. A autoridade de aprovar algumas coisas, há parcelas estabelecidas para cada nível. No nível corporativo, a autoridade pode ser acima de cinco milhões de dólares. E então teremos abaixo de cinco milhões de dólares – isso não é específico, eu estou dando um exemplo.

[...] [a delegação se dá] em termos orçamentários, em termos de assinaturas por materiais, em termos de transporte: qualquer custo associado. Assim, é uma delegação de autoridade muito clara que estabelecemos. (tradução do autor)

Destarte, a gerência intermediária, encarregada da interligação das práticas locais com a política corporativa, mostra-se voltada em fazer a mediação entre a liberdade de aprovação de gastos locais e a obrigação de diálogo com a matriz, em caso de transcendência de determinada alçada orçamentária.

E3: Nós temos a normatização [desde a matriz] relacionada com a governança corporativa, que é relacionada com a delegação de autoridade; Então o que a gente [sic] tem autoridade pra fazer localmente ou o que a gente [sic] precisa pedir autorização. Então existem as regras pra isso. Então a gente [sic] respeita essas regras e segue os processos pra poder obter as autorizações de alguns elementos que a gente [sic] não tem autoridade pra fazer. Por exemplo, *head* adicional: quando há obra adicional, a gente [sic] tem que solicitar uma mão de obra adicional. Por exemplo, planejamento do *budget* pro ano seguinte: a gente [sic] organiza, mas tem que submeter, eles [a matriz] têm que aprovar e a gente [sic] vai seguir aquilo depois. [...] (Grifo do autor)

Ainda no que se refere à definição de responsabilidades, a padronização das práticas corporativas, com customização em nível local é observada na definição das metas a serem atingidas pelas áreas intraorganizacionais. Segundo E2, “cada região tem *targets* [metas] definidos que precisam ser atingidos. Os seus *targets*, sem termos de qualidade, em termos de volume, em termos de custo”. As metas globais são definidas corporativamente, sendo, no entanto, desdobradas em nível local, passando pelo nível intermediário, mantendo-se um alinhamento lógico:

E2: [...] para cada uma das áreas existe uma definição de seus medidores, [que são] definidos pela matriz. Os indicadores são definidos pela matriz e aí cada região define os seus *targets*, esses *targets* são consolidados de forma que fiquem alinhados com o *target* definido pela matriz, que seriam, digamos, os *targets* globais.

Em nível intermediário / local, a definição de responsabilidades foi caracterizada como satisfatória (E4, E5, E6), ou seja, não suscitando dúvidas sobre a quem cabiam as tarefas. Não obstante, as fronteiras das incumbências mostraram-se tênues e/ou flexíveis em duas situações apresentadas pelos entrevistados.

Primeiramente, E6 descreve a rotina da equipe de RH de um dos polos, no qual há um cenário de pluralidade na distribuição de responsabilidades, justificado pela alta expertise de seus membros. A suposta capacitação para lidar com uma tarefa passa a ser critério suficiente para sua execução. No caso descrito, a inexistência de barreiras físicas entre os funcionários (todos trabalham dentro de um mesmo salão) parece favorecer esse quadro de generalização dos encargos. Nas palavras de E6:

E6: Olha, aqui [no polo] especificamente, a gente [sic] trabalha num regime híbrido. Então eu tenho um especialista em cada uma das operações, por exemplo: eu tenho uma pessoa especialista na área de comunicação com a formação em comunicação, tenho um assistente social, eu tenho um médico do trabalho, tenho uma psicóloga, eu tenho uma pessoa ligada a desenvolvimento e um cara ligado à folha. Cada um tem a sua expertise. Só que nós trabalhamos dentro do mesmo salão, não há divisórias, e todos estão capacitados a fazer o dia a dia de todas as áreas. Então, por exemplo: se eu tenho um problema hoje...eu tenho uma admissão grande, eu tenho 80 pessoas pra admitir de uma vez só, todos eles têm conhecimento se tiver de entrar no sistema, fazer as admissões, conversar com as pessoas. Se tivesse que selecionar 600 pessoas, embora eu tenha uma psicóloga que seja especialista na seleção, todos eles tentam e conseguem fazer entrevistas, dar parecer, e participar do processo seletivo. A mesma coisa com os eventos, ou com as atuações, ou conversar com uma pessoa que tá em crise social, ou saber o encaminhamento que faz com o INSS. Então aqui nós trabalhamos com um grau de senioridade nas diversas áreas, de uma equipe multidisciplinar com pessoas com senioridade alta nas suas diversas áreas, porém com foco na pluralidade. Então todo o mundo trabalha junto e faz tudo. Existe, assim, “ai, isso aqui é da folha de pagamento, então quem faz é fulano”; “ah, não, isso aqui é problema social então quem atende é beltrano”. O beltrano não tá aqui, você vai atender. (Grifos do autor)

A segunda situação foi evidenciada com esteio no depoimento de E3, depreendendo-se flexibilidade nas definições de responsabilidades intra e interdepartamental. Há o que E3 denomina “zonas cinzentas” – espécie de limbo de responsabilidades, julgadas como importantes “pra dar flexibilidade e pra dar mobilidade dentro da organização”, menos aplicáveis a atividades de rotina, mas recorrentes nos casos de condução de projetos multidisciplinares.

E3: Com relação ao principal de cada uma das funções, as responsabilidades são bem definidas. Mas existem zonas cinzentas. As zonas cinzentas, elas são importantes [...] pra dar flexibilidade. E pra dar mobilidade dentro da organização. Então, existem áreas que compartilham responsabilidades, em algumas coisas. Então vou dar um exemplo: nós temos a folha de pagamento. Folha de pagamento, ela é processada e a parte da contabilidade toda da folha de pagamento é dentro de finanças. Tá certo? Então isso é claro. Finanças cuida da folha de pagamento. O RH cuida de todos os registros de funcionários, cadastros etc. Certo? Mas existe um trabalho muito forte de quatro mãos pro fechamento disso. Um não vive sem o outro, entende? Não dá pra tratar desse assunto - por exemplo, o pagamento de funcionários - sem estarem os dois lados junto. E aí, existem os processos que Finanças faz, existem os processos que RH faz pra poder alimentar os dados todos pra que Finanças possa fazer o processo deles, e assim por diante. Então existem linhas de responsabilidades importantes. E, nesse ponto, não tem muito da questão da zona cinzenta. Mas vamos supor que nós vamos fazer um projeto pra redesenhar o sistema de folha de pagamento. [...] É um projeto que, com certeza, é multifuncional. A gente [sic] vai precisar de alguém de tecnologia da informação, de finanças, de RH nesse processo. Certo? Multifuncional pelo menos com essas três áreas. Quem que coordena o processo? Quem que coordena a mudança? Tanto faz a área. Aí fica assim: tanto faz. Como envolve todas, eu posso pegar um coordenador de finanças ou... Todos vão participar, tem que ser multifuncional, mas quem que vai liderar esse processo? A quem cabe a liderança num processo desse? Aí vai como? De acordo com as cargas de trabalho que estão distribuídas, fala assim: “não, vamos lá, vou pedir pro gestor de finanças liderar; vou pedir pro gestor de RH liderar”. Entende? Alguém vai liderar o processo. E aí forma-se um time, uma equipe, você trabalha em grupo. Então essas áreas cinzentas de atuação, que são normalmente ligadas a novos sistemas, novos processos, inovações e coisas desse tipo, a gente [sic] tem um pouco mais de liberdade. (Grifo do autor)

Outrossim, em todos os níveis organizacionais, identifica-se um esforço da organização em reduzir eventuais interpretações individuais que possam vir a destorcer o entendimento sobre as responsabilidades. Nesse escopo, arrolam-se as seguintes iniciativas:

- Elaboração de manuais de conduta (a nível corporativo), seguido de divulgação, de modo que os colaboradores não aleguem o desconhecimento da expectativa sobre seu comportamento, o que foi identificado na fala de E3:

E3: A [Empresa X] tem uma norma de conduta que nos, digamos assim, que possibilita que a gente [sic] compartilhe dos valores. A gente [sic] tem valores éticos muito sérios, certo? Então, esses valores éticos sérios, [...] desdobram-se numa norma de conduta e, por exemplo, nas plantas, a gente [sic] tem uns *pockets*, uns guiazinhos simples de norma de conduta, pra que o funcionário entenda o que a gente [sic] espera da conduta deles [sic]. Tá Certo? A gente [sic] não espera que eles briguem entre eles dentro da empresa, que eles trabalhem alcoolizado, entende? Esse tipo de coisa a gente [sic] tem claro pra eles. Se não, é o negócio “ah, não sabia!”. Tem claro. Então tá na norma de conduta, tem uma expectativa, ela é conduzida dentro de um alinhamento ético e moral para que as pessoas falem: “de fato..”, quando a pessoa quiser ver aquilo, fale: “de fato isso aqui é importante. Eu gostaria de ter isso na minha casa, gostaria de ter aquilo na empresa que eu trabalho, na minha empresa”. (grifo do autor)

- Customização da linguagem (e não dos critérios) dos referidos manuais de conduta, de forma a contribuir para o seu entendimento pelo público-alvo, o que, uma vez mais, foi identificado no depoimento de E3:

E3: A norma da conduta da organização [corporativa], ela tem uma linguagem mais jurídica. Porque até ela é usada como instrumento jurídico, entende? E a gente [sic] se adere a ela e tudo mais. A norma de conduta com os funcionários, ela...ela é submetida ao crivo do nosso Departamento Jurídico pra que a gente [sic] não faça nenhuma besteira, mas ela tem linguagem mais acessível, mais do dia a dia da pessoa, certo? Ela fala sobre comportamento esperado, ela fala sobre relacionamento entre os funcionários, tá certo? A gente [sic] não proíbe que um moço e uma moça tenham um namoro porque eles fazem parte, mas a gente [sic] espera uma conduta adequada deles dentro do ambiente de trabalho, que o ambiente de trabalho é pra trabalho. O uso dos recursos da empresa, a gente [sic] espera...como por exemplo, o recursos de informática, a gente [sic] espera que o uso seja feito da forma correta, profissionalmente. Isso aqui é uma ferramenta de trabalho, não é uma ferramenta de...da pessoa ficar entrando, por exemplo, em *sites* pornográficos e coisa desse tipo. Não é isso. Ele tem isso claro na norma. (grifos do autor)

- Instituição de um programa de avaliação de desempenho (*Personal Business Plan*), por meio do qual são documentadas e estabelecidas as metas individuais de cada funcionário. O processo de atingimento das metas é acompanhado periodicamente, conforme exposição de E4:

E4: Então, a gente [sic] tem um processo chamado *PBP*, que é o *Personal Business Plan*, é um processo de avaliação de desempenho, só que pra você avaliar o desempenho você estabelece objetivos. Feito dentre as minhas atribuições, normalmente, faz-se no mês de março esse *PBP*, então a gente [sic] abre o *PBP* e fala: “olha, Fulana que cuida da tarefa ABC, vai ter tais e tais objetivos pra esse ano”. Então eu tenho que, durante o ano, trabalhar e atingir os objetivos propostos. É feito um acompanhamento por volta do mês de agosto, e o encerramento dessa avaliação de desempenho no final de janeiro. Então, cada empregado [...] tem documentado quais são os objetivos do ano. Onde você tem que chegar individualmente.

A análise da categoria Definição de Responsabilidades, agrupada por nível de aplicabilidade das práticas organizacionais (corporativo, intermediário e local), é sintetizada no Quadro 20.

	NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)	NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)	NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)
Percepção sobre o conceito de definição de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo de divisão interna do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo de divisão interna do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo de divisão interna do trabalho.</li> </ul>

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Práticas de definição de responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de manuais de conduta;</li> <li>• Instituição de um programa de avaliação de desempenho;</li> <li>• Delegação de autoridade com base em tetos orçamentários (lógica contratual);</li> <li>• Padronização em nível corporativo de práticas de definição de responsabilidades, com customização a nível local (definição de metas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediação entre a liberdade de aprovação de gastos locais e a obrigação de diálogo com a matriz em caso de transcendência de determinada alçada orçamentária;</li> <li>• Elaboração de linguagem clara da norma de conduta corporativa;</li> <li>• Disseminação do manual de conduta para os polos;</li> <li>• Avaliação de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho;</li> <li>• Disseminação de regras de conduta, mediante manuais.</li> </ul>
<b>Fatores que influenciam a definição de responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregação de responsabilidades em um mesmo cargo em consequência dos custos de mercado do país hospedeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de avaliação de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de avaliação de desempenho;</li> <li>• Disseminação de normas de conduta aos funcionários, de forma a evitar interpretações individuais equivocadas sobre definições de comportamento, atribuídas pela Empresa X;</li> <li>• Competência para a execução de tarefas;</li> <li>• Inexistência de barreiras físicas entre funcionários.</li> </ul>

Quadro 20. Definição de responsabilidades, por nível de alcance das práticas organizacionais. Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados primários.

Observa-se, com base no quadro acima, na percepção dos funcionários dos três níveis da organização, que a categoria definição de responsabilidades é o modo de divisão interna de trabalho, o que está de acordo com a definição operacional do Modelo de D'Iribarne (1993).

Avalia-se que a política contratual da matriz de definição de responsabilidades com base em tetos orçamentários, aliada à disseminação de normas de conduta aos funcionários e ao acompanhamento individual dos quesitos relativos à avaliação de desempenho, espelha um esforço organizacional de obtenção de clareza na divisão do trabalho. Tal fato pode ser entendido como capaz de cercear eventuais iniciativas de interpretações individuais no que se referem às responsabilidades. Cabe a ressalva de que a definição de responsabilidades

mostrou-se menos clara em projetos multidisciplinares ou na rotina da equipe de RH de um dos polos.

Conjetura-se, no entanto, que a clareza na divisão do trabalho é inversamente proporcional à facilidade de se suavizarem as citadas normas impessoais. Nessa ótica, poder-se-ia considerar o comprometimento da flexibilidade e da adaptabilidade como meio de navegação social – a malandragem, conforme Freitas (1997).

#### 4.2.4. Regulação

Regulação foi entendida pelos entrevistados como os aspectos de moderação que permeiam as regras organizacionais, ou seja, o modo como são regidas as ações tendo como norte aspectos normativos ou princípios da organização.

A codificação realizada no *software* ATLAS.ti revelou duas situações de regulação que foram analisadas de formas distintas. Trata-se da regulação no âmbito da relação entre a matriz e subsidiária, e da regulação no nível do gestor local e do funcionário a ele subordinado.

No que diz respeito a regulação que acontece entre a matriz e a subsidiária, o depoimento de E1 deixou claro que no nível corporativo são definidas as práticas de gestão em função das exigências legais de cada país, seja em termos de leis trabalhistas ou da consideração do número de casos judiciais gerados na localidade. Esse mesmo depoimento evidenciou que os procedimentos são padronizados, preservando espaço para a flexibilização no nível local.

A Empresa X, diz E1, está baseada em princípios gerais chamados Absolutos da Excelência (foco no cliente; fazer certo da primeira vez, todas as vezes; prover *feedback* aos clientes; trabalho em equipe; inovação e melhoria contínua etc.), que são implantados de acordo com a cultura do contexto da subsidiária e de seus polos. Nas palavras de E1:

E1: Nós temos o que chamamos de cultura da excelência, que é o nosso guarda-chuva; temos o que chamamos de Absolutos da Excelência. Estes princípios são aplicáveis em todos os países nos quais estamos inseridos. Refere-se a dar valor a nossos clientes, respeitar nossos empregados, inovação, melhoria contínua. Esses tipos de valores são traduzíveis a qualquer cultura. Mas como o implementamos pode ser um pouco diferente. E então, podem existir mais aspectos sociais em alguns países do que existem em outros.

[...] nós temos certos programas de treinamento que são mais adaptáveis a determinados países. E, então, nós olhamos para eles e analisamos se, ao trazer o programa para cá, a cultura irá aceitá-lo? A cultura irá entender os termos?



Necessita-se considerar as palavras que estamos usando e verificar se são facilmente traduzíveis, bem como para a linguagem [...] Nós temos muito boas intenções ao redor do mundo. Mas não se pode pegar um programa e soltá-lo em outro país e tê-lo aceito, então temos que ser muito cautelosos sobre o modo de sua aplicação. (tradução do autor)

Por conseguinte, a regulação desempenhada pela matriz considera as práticas relacionadas às necessidades de gestão locais. A empresa-mãe define programas mundiais padronizados que devem respeitar as iniciativas locais, mais adaptadas às realidades sociais e culturais de seu público-alvo. Em relação aos programas globais padronizados, E4 dá o seguinte depoimento:

E4: Tem um programa, também, chamado *Infortan*, que é um programa de sugestões, de redução de custo. Sugestões não, práticas de redução de custo. Por exemplo: ah, eu fui viajar para alguma planta, em vez de eu ir com o meu carro, com o carro da empresa, eu fui de carona, então eu economizei o pedágio e tal. Então eu fiz uma ação de *Infortan*. Então é um programa que foi desenvolvido pra que haja redução de custos das pequenas práticas. Então isso veio pronto [desde a matriz], também, e somos cobrados por reportar que todos os mensalistas participem com pelo menos uma ação no ano. Somos cobrados por isso. Então foi... é assim, um *copy-paste* do programa que foi desenvolvido lá. A gente [sic] não teve como mudar. Então, de certas coisas, a gente [sic] não tem muita escolha não. Fazemos do jeito que é pedido.

E3, por sua vez, discorre sobre a coexistência de esforços de padronização e de adaptação de programas e de práticas organizacionais aos contextos das subsidiárias:

E3: Os procedimentos corporativos têm uma visão mais macro, então eles dão liberdade ao *modus operandi*. Eles normalmente dão as diretrizes-macro. As melhores práticas são compartilhadas, e a gente [sic] tem liberdade de ação local. alguns programas que são mundiais. Então, por exemplo, o PBP, que é o *Personal Business Planning* mundial, o *Infortan* que é um programa de implementação de melhorias a nível de mensalistas, de escritório, ele é mundial. Então o esqueleto do programa, ele é desdobrado mundialmente. Tá certo? Depois, a forma como a gente [sic] trabalha, as agendas e tal, a gente [sic] acaba tendo um pouco mais de liberdade e também que envolve as pessoas. Mas existem programas que são mundiais. E existem programas que são locais. Certo? A gente [sic] não é proibido de fazer programas de envolvimento das pessoas, programa de motivação, programas de... os outros programas de RH - de comunicação, de divulgação, de desenvolvimento das pessoas. O desenvolvimento, o treinamento, certo, é tudo, assim, organizado localmente.

Em que pese essa liberdade de ações a nível local, a delegação de autoridade com base em tetos orçamentários, conforme descrito na seção anterior, foi caracterizada como não suscetível a eventuais moderações informais, consoante identificado nas falas de E1 e E3. Neste ponto, dizem os respondentes, quando se vislumbra ultrapassar um limite de recursos para a consecução de determinada iniciativa, abre-se um diálogo formal com a corporação:

E3: Por exemplo, planejamento do *budget* pro ano seguinte: a gente [sic] organiza, mas tem que submeter, eles têm que aprovar e a gente [sic] vai seguir aquilo depois. Então existem algumas políticas de benefícios que a gente [sic] precisa... quando há uma diferenciação específica e tal e a gente [sic] precisa conversar com a corporação.

E3 sintetiza o exposto, avaliando que as práticas organizacionais no Departamento de Recursos Humanos da Empresa X no Brasil vinculam-se “40% à padronização corporativa e 60% à autonomia das plantas” o que, na opinião daquele respondente, é um ponto de equilíbrio essencial na manutenção do alinhamento da identidade organizacional somado à aplicação das melhores práticas em pontos estratégicos.

No que diz respeito à regulação no nível do gestor local (situado em um polo) e do funcionário a ele subordinado, as falas mostram certa informalidade quanto a regulação, protagonizada na figura do gestor, ao se tratarem questões de conduta. Nesse caso, figurou-se essencial a consideração, por parte do gestor, da identidade emocional dos funcionários subordinados.

O depoimento de E5 (supervisor de RH de um dos polos), abaixo apresentado, salienta que o clima do polo é de amizade, chegando até a ser familiar, o que influi no exercício da gestão. Sente-se nesse depoimento que as relações afetivas interferem nos aspectos de moderação que permeiam as regras organizacionais – dimensão regulação. Isso é declarado quando E5 refere-se às reações como afetivas de “muito amor e muito ódio”. Nesse sentido as práticas de regulação podem representar manifestações culturais que tendem aos traços culturais brasileiros apresentados no modelo de Freitas (1997), em especial o personalismo:

E5: É uma linha muito tênue entre a afetividade que aproxima as pessoas e faz ter esse clima de amizade, de brincadeira, de descontração, de todo o mundo rir, de você passar e todo o mundo se cumprimentar, e participar das brincadeiras e das festas etc., é, ao mesmo... um descuido seu faz as pessoas fecharem cara e ficarem, entre aspas, “de mau”, ficarem magoadas com você, com a organização etc. Em função dessa característica, vira e mexe você tem uma ruzgzinha, você tem um conflito, hoje mesmo a gente [sic] tá com um problema aqui com cinco funcionárias de uma mesma linha, que tiveram discussões por causa da brincadeira que uma fez. E aqui, você tem que tomar uma atitude meio familiar até: chamar, ouvir todo o mundo, entender o que aconteceu, separar o joio do trigo, a verdade da emoção, e acolher as pessoas que se sentem magoadas, ou que se sentem preteridas diante de uma situação, mas, ao mesmo tempo, chegar e atuar conforme a legislação. Então, na hora de você dar uma advertência, uma suspensão e até uma demissão por justa causa, em função de alguma conduta inadequada, é de uma discussão que acontece na linha ou, como aconteceu há pouco tempo, um casal que discutiu do lado de fora da fábrica, e saiu aos tapas do lado de fora da fábrica, e aí ia ser demissão por justa causa, e eles pediram demissão...Então você tem que tá fazendo essa ponderação o tempo inteiro aqui, porque as reações são afetivas, é muito amor e muito ódio juntos. (Grifos do autor)

Resumindo-se a fala de E5, pode-se dizer que nos polos da subsidiária brasileira existem práticas de regulação que revelam a tendência de considerar laços pessoais de simpatia e amizade.

Quanto à possibilidade de adaptação local de práticas padronizadas no nível corporativo, ou de implementação de soluções criativas desenvolvidas nos polos em função dessas práticas, E6 informa a existência de proposição de práticas alternativas – como o Programa Central de Ideias. Trata-se de uma iniciativa corporativa da Empresa X, que propicia liberdade à submissão de propostas de mudanças, ao mesmo tempo em que sobre estas é efetuado um controle institucional:

E6: É, não tem um espaço pra isso [para a adaptação de práticas padronizadas], mas a gente [sic] tem um programa chamado de Central de Ideias, e todo o mundo é incentivado a participar. Qualquer mudança que você tenha no processo, na sua atividade, na sua área, de implementar essa mudança - lógico que você vai checar e verificar se realmente é válido - você implementa [...] Isso é incentivado. Mas tem a liberdade realmente de fazer mudanças.

A análise da categoria Regulação, agrupada por nível de aplicabilidade das práticas organizacionais (corporativo, intermediário e local), é sintetizada no Quadro 21.

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Percepção sobre o conceito de regulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos de moderação que permeiam as regras organizacionais (moderação matriz-subsidiária ou interpessoal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos de moderação que permeiam as regras organizacionais. (moderação matriz-subsidiária ou interpessoal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos de moderação que permeiam as regras organizacionais. (moderação interpessoal)</li> </ul>
<b>Práticas de regulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilização de normas globais frente a aspectos legais do país hospedeiro;</li> <li>Padronização de programas corporativos;</li> <li>Adequação de práticas padronizadas às características culturais da subsidiária.</li> <li>Delegação de autoridade com base em tetos orçamentários não sujeita a moderações informais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediação de programas e procedimentos padronizados pela matriz;</li> <li>Adequação, ao nível local, de práticas padronizadas pela matriz;</li> <li>Moderação formal com a matriz, no que diz respeito à política de delegação de autoridade com base em tetos orçamentários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderação informal com funcionários;</li> <li>Observância das normas legais.</li> </ul>

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Fatores que influenciam a regulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leis trabalhistas e incidências de casos judiciais do país hospedeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenças culturais entre a matriz e os polos vinculados à subsidiária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consideração da identidade emocional dos funcionários (afetividade e mágoa inerente às relações entre atores)</li> </ul>

Quadro 21. Regulação, por Nível de Alcance das Práticas Organizacionais  
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados primários.

Nota-se, a partir do quadro acima, que o conceito de regulação foi entendido, nos três níveis de análise – corporativo, intermediário e local, como os aspectos de moderação que permeiam as regras organizacionais, o que se mostra alinhado com a definição operacional constante do modelo teórico de D'Iribarne (1993).

Por meio das falas dos entrevistados, observou-se a predominância da moderação formal no que concerne às práticas de regulação da matriz com a sua subsidiária no Brasil, transparecendo uma lógica contratual regida pela empresa-mãe.

Em contrapartida, os depoimentos evidenciaram a moderação informal inerente às práticas de gestão com relação aos funcionários dos polos. Nesse caso, pode-se inferir a tendência das práticas organizacionais dos polos revelarem manifestações culturais baseadas em relações de simpatia e amizade, aproximando-se ao personalismo, conforme o modelo de Freitas (1997).

#### **4.2.5. Sanções**

Preliminarmente, cabe aqui registrar que a codificação realizada no ATLAS.ti revelou que a frequência de citações alusivas às falas dos entrevistados relativas a essa categoria recomenda dois tipos de análises: a que se refere às recompensas e a que diz respeito a sanções. Assim, a seguir serão apresentadas essas análises.

##### **4.2.5.1. A gestão das recompensas**

Recompensa foi entendida pelos entrevistados como qualquer forma de reconhecimento destinado ao funcionário ou a uma unidade organizacional específica.

A política de recompensas assume contornos distintos ao ser considerado: a unidade organizacional como um todo ou o funcionário que individualmente teve uma atuação de destaque.

No caso da recompensa diretamente à unidade organizacional (prêmios voltados a departamentos, plantas, etc.), decorrente da consecução de metas, na fala dos entrevistados foi evidenciada a significativa preocupação que permeia a organização no que se refere ao controle sobre a consecução das metas das diversas áreas, mormente por meio de centralização de *feedback* à matriz ou por meio de avaliação de sistema operacional. Embora E5 faça alusão a um plano de participação nos resultados como recompensa ao sucesso nas metas globais, E2 refere-se à inexistência de um sistema de reconhecimento diretamente relacionado a uma avaliação operacional satisfatória:

E2: E um outro medidor que a maioria das áreas já tem [...] é um medidor chamado de *OSA*, que é [sic] *Operating System Assessment*, ou seja, uma avaliação do sistema operacional. É como se fosse uma auditoria, ok? Então este *OSA* é uma auditoria para avaliar a implementação e a manutenção do sistema operacional. [...] Agora que nós fizemos esse trabalho no RH, de definição do sistema operacional de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de *performance*, nós também elaboramos os *OSAs* pra cobrir esses três processos. Então o *OSA* nos permite fazer uma avaliação nas nossas plantas e verificar primeiro: se o sistema operacional está bem implementado; segundo: ele pode ter sido implementado, mas eu posso não estar mantendo as rotinas de atualização como deveria - então isso também é avaliado no *OSA* - e é feita também uma avaliação dos resultados alcançados, ok? [...] Porque o *OSA*, né, é pra ele nos mostrar o seguinte, ah, ok, eu tenho uma determinada área onde os meus objetivos, os meus *targets* não estão sendo alcançados, e o meu *OSA* está baixo. Então quando eu olho no meu *OSA*, ele vai mostrar, olha, está baixo porque você tem essas oportunidades de melhoria. Então é nesses pontos que a gente [sic] foca pra tentar alavancar os resultados da área, tá? [...] E esses resultados, pra você ter uma ideia da importância, eles são revistos até pelo nosso presidente.

[...] É, na verdade, o *OSA* é um dos itens que é monitorado dentro do PBP - do *Personal Business Plan* - pelo menos da chefia da empresa. Tá, ou seja, pelo menos das pessoas que estão mais envolvidas com o processo. Então o *Personal Business Plan* é a nossa ferramenta de avaliação de *performance* anual. Então ela é anual, mas é revista a cada três meses. Tá, então ela faz parte dessa ferramenta. Agora não existe, digamos, um sistema de reconhecimento diretamente relacionado com isso. (Grifo do autor)

Com percepção análoga, E4 avalia a falta de mecanismos sistematizados de recompensas no caso de atingimento de metas pelas unidades organizacionais locais. O que existe são iniciativas isoladas, mais voltadas às plantas e não ao Departamento de RH – como elogios a linhas de produção específicas nas chamadas Reuniões de Bom Dia, conforme relatado por E5. Nas palavras de E4:

E4: Então...Então... não tem muita prática [de reconhecimento pela matriz devido ao atingimento de uma meta] não. Existem alguns prêmios, existe, por exemplo, na área de qualidade, plantas que ficam sem reclamações oficiais dos clientes ganham prêmio - acho que é trimestral, não sei agora a frequência do prêmio. Mas eles emitem uma placa de ouro, prata e bronze para as plantas que obtiveram menores índices de reclamações... existem alguns incentivos, né, alguns reconhecimentos, mas não é pra todos os trabalhos não. Só pros assim...os *tops*. Mas na área de RH eu acho que não tem nenhum, assim... específico de reconhecimento.

Já no que concerne ao funcionário que individualmente teve uma atuação de destaque, verificam-se esforços de se institucionalizarem as iniciativas de recompensas, seja através de uma ação corporativa de reconhecimento de ideias de melhoria em processos de trabalho (Central de Ideias), ou de programas de reconhecimento customizados aplicados nos polos. Segundo E5, os polos possuem a autonomia de tão somente propor às instâncias superiores ações inovadoras em suas políticas de reconhecimento internas, não possuindo autonomia para efetivá-las sem uma prévia permissão:

E5: [...] nas fábricas, a [Empresa X] tem um sistema de reconhecimentos, então permite você fazer: você desenvolve o projeto, faz a premiação, mostra o que que você pretende ganhar com isso, quem seriam as pessoas elegidas, faz essa divulgação pra diretoria, a diretoria aprova se achar condizente, e aí você pode tocar. Existem algumas coisas na [Empresa X] que são meio corporativas, assim, que todas têm como padrão, como, por exemplo, Central de Ideias, que é um sistema oficial da [Empresa X] de reconhecimento das pessoas que dão ideias de melhoria na planta [...]

Programas de reconhecimento são entendidos por E3 como motivadores, possibilitando o reconhecimento dos funcionários por meio de certificados, prêmios e mesmo por gratificações. Nas palavras de E3:

E3: Programa de Reconhecimento é um programa que ajuda a motivação. Dá conselho, dá *feedback*... tá certo? [...] Ele [o Programa] tem um procedimento [...] que ele deixa aberto alguns mecanismos de reconhecimento, tá certo? E nós temos sistemas de reconhecimento. Vai desde um reconhecimento simples – a partir de um certificado de excelência, entregue numa reunião de gerentes, em que a gente [sic] chama a pessoa, dá os parabéns, entrega o certificado, a pessoa fica feliz, às vezes a gente [sic] dá uma camiseta junto, alguma coisa assim, uma lembrancinha, um reconhecimento; até reconhecimentos mais formais, em momentos específicos de reuniões, quando vem pessoal da presidência internacional, que a gente [sic] escolhe algumas pessoas chaves pra demonstrar alguns reconhecimentos específicos, sempre voltados aos Absolutos da Excelência que nós temos. Ou até reconhecimentos, assim, em casos muito e muito específicos, a gente [sic] tem reconhecimentos como gratificação.

E5 caracteriza as medidas de reconhecimento voltadas aos funcionários como flexíveis, aplicadas situacionalmente, raramente balizadas por contrapartidas pecuniárias, usualmente fundamentadas na construção de uma situação social na qual o funcionário é

agraciado publicamente (pessoalmente em reuniões, mediante informações em quadros de avisos, em cerimônias de entregas de certificados etc.). Eis o entendimento de E5:

E5: [...] vamos dizer assim, usando um termo que eu não gosto muito, mas ela [a administração de recompensas aos funcionários] é situacional - depende caso a caso. A melhor resposta é “depende”, né? Então, por exemplo, quando você tem uma situação que envolve toda a fábrica no processo, [...] o reconhecimento vem: primeiro público, né, a gente [sic] tem um sistema de quadros de aviso, de estar reconhecendo os destaques, de estar reconhecendo as pessoas; vem através do que a gente [sic] chama de Reunião de Bom Dia, que é uma reunião que é feita diariamente com o líder da linha e os subordinados onde a gente [sic] ali fala o texto que é padrão para todas as linhas, e ali a gente [sic] comunica e agradece e reconhece a linha que melhor se desenvolveu etc. Nós temos também a escolha, mentalmente, da linha com melhor resultado em termos de qualidade, produtividade, custos, e o reconhecimento dessas lideranças que estão à frente dessas linhas. Nós temos os reconhecimentos, por exemplo, quando alguém tem uma formatura, ou um destaque junto à comunidade, também isso é colocado nos quadros, é reconhecido. Quando a linha tá com algum problema, ou então quando, por exemplo, a pessoa tem uma atitude diferenciada, dentro da linha, assim: propôs uma melhoria efetiva, conseguiu desenvolver alguma atividade diferenciada, conseguiu se destacar em alguma coisa, esse reconhecimento é feito na linha, através de um certificado, de um diploma, é colocado nos quadros, é usado no sistema de som, etc. (Grifo do ator)

Ainda quanto às práticas de recompensas, verifica-se uma relação informal, mais familiar, entre a organização e o funcionário, estendida à sua vida particular. Tal é a percepção que se depreende da fala de E5:

E5: [A gestão das recompensas] sempre depende do que esteja acontecendo. É sempre dado o reconhecimento individual, formal. Por exemplo: o líder que mais se destaca naquele meio, ganha um jantar com sua esposa em um restaurante. Aquele que, por três meses, independente de ser consecutivo ou não, tem o melhor resultado de qualidade nas linhas dele, recebe um final de semana com a esposa e os filhos num hotel fazenda aqui da região.

No Quadro 22, apresentam-se os aspectos principais inerentes às práticas de gestão voltadas às recompensas, distribuídas por nível de alcance das práticas organizacionais (corporativo, intermediário e local).

	NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)	NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)	NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)
<b>Percepção sobre o conceito de recompensa</b>	• Reconhecimento a funcionários ou a unidades administrativas.	• Reconhecimento a funcionários ou a unidades administrativas.	• Reconhecimento a funcionários ou a unidades administrativas.

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Práticas de recompensas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de participação nos resultados, estabelecidos em função da consecução de metas globais;</li> <li>• Práticas incipientes de reconhecimento a unidades organizacionais;</li> <li>• Institucionalização do reconhecimento ao indivíduo – Central de Ideias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de propostas de projetos de efetivação de recompensas, submetidos pelos polos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elogios a linhas de produção que se destacam;</li> <li>• Prêmios de qualidade aos polos;</li> <li>• Entregas de certificados de excelência a funcionários;</li> <li>• Reconhecimento a funcionários por meio de sistema de quadro de avisos;</li> <li>• Prêmios que envolvem os familiares do funcionário (jantares, finais de semana em hotéis);</li> <li>• Projetos de efetivação de recompensas a funcionários.</li> </ul>
<b>Fatores que influenciam a recompensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação dos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação, ligada ao sistema de recompensas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de recompensa ao polo e ao funcionário que se destaca são flexíveis e situacionais.</li> </ul>

Quadro 22. Gestão das Recompensas, por Nível de Alcance das Práticas Organizacionais  
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados primários

Observa-se, com base no quadro acima, que o conceito de recompensas depreendido pela fala dos entrevistados nos três níveis de análise considerados é definido pelo reconhecimento tanto dos funcionários como das unidades da subsidiária brasileira.

Por meio dos depoimentos dos entrevistados, foi possível identificar a incipiência de práticas de recompensas voltadas a unidades organizacionais. Em contrapartida, o reconhecimento aos indivíduos, caracterizado nos polos como flexível e situacional, é mais efetivo e informal, revelando uma relação mais familiar entre a organização e o funcionário.

Ademais, ressalta-se que as recompensas que alcançam os familiares dos funcionários dos polos podem revelar uma atuação da gestão no intuito de aumentar o vínculo dos funcionários com a organização. Tal fato possibilita inferir que essas práticas possam aproximar-se de manifestações de traços culturais apresentados no modelo de Freitas (1997), em especial do personalismo.

#### 4.2.5.2. A gestão das sanções



O conceito de sanção foi entendido pelos entrevistados como a maneira de se educar e/ou disciplinar um funcionário cuja postura não está alinhada com os valores organizacionais.

De forma geral, os gestores entrevistados salientaram o propósito educativo do sistema de sanções, alicerçado no esforço de desenvolver – e não simplesmente disciplinar – o funcionário. A punição como fim em si mesmo é julgada por E3 como inadequada:

E3: É, na verdade, a sanção não é pela sanção, entende? Existe um processo que eu prefiro chamar de processo educacional. Tá certo? A forma mais simples de resolver uma questão com um funcionário que não tá alinhado do ponto de vista de disciplina e de valores com a organização é pegar e falar “bom, você não faz parte da nossa organização, por que você não pensa pelo menos de uma certa...com um certo alinhamento” e pegar a pessoa e desligar. Seria o mais simples. Mas isso não é legal. Isso não é adequado. O adequado é, justamente, possibilitar uma educação, possibilitar um desenvolvimento.

Os depoimentos de E3 e E7 evidenciaram o papel das normas de conduta internas (elaboradas no nível corporativo da Empresa X) como doutrinadoras do comportamento individual, sendo que as ações corretivas são tomadas ante o afastamento dessa conduta esperada. Segundo E3, “para que haja uma educação, um desenvolvimento, a gente [sic] precisa ter um norte, precisa saber aonde se quer chegar, o que se quer ser. Então a [Empresa X], por exemplo, ela tem uma norma de conduta”.

A sanção, descrevem E3 e E5, pode ocorrer por diversas medidas, passíveis de serem apresentadas de forma crescente de acordo com a recorrência do funcionário em posturas inapropriadas. Nesse escopo, há sanções e procedimentos formais (registros de conversas por escrito, advertências escritas, suspensões, demissões por justa causa etc.) que convivem com uma mediação informal personificada pelos gestores (conversas preliminares, entrevistas de aconselhamento etc.).

As falas de E5 e E3 revelam a coexistência de um processo educativo e disciplinar, que vai desde a justificativa da falta até advertências, suspensão e mesmo demissão. No entanto, os processos não apresentam fronteiras temporais bem definidas, revelando um cenário de dependência da habilidade dos gestores responsáveis:

E5: Então, por exemplo, toda vez que acontece um problema, a primeira coisa que a gente [sic] faz é uma solicitação de justificativa, primeiro é ouvir qual é a justificativa do funcionário pra aquele erro da qualidade ou aquela situação. Depois é feita uma entrevista de aconselhamento, então assim: se for um problema ligado à qualidade, a gente [sic] chama a área de qualidade, vamos conversar com esse cara e dar as orientações específicas. Se for com a área de treinamento, vamos fazer o

retreinamento, etc. Pra depois vir [sic] as advertências, suspensões, até chegar nos limites, quando você não tem mais condições de absorver.

E3: Aí, quando se pega um caso de uma pessoa que está infringindo a norma de conduta, a gente [sic] busca educá-lo e ensiná-lo para que falta não se repita. Então, primeiro a gente [sic] conversa, depois a gente [sic] conversa com testemunha, depois a gente [sic] registra a conversa por escrito, depois a gente [sic] conversa...transforma a conversa numa advertência... Porque é um processo educativo, aí você fala “não, isso aqui é sério, cara!”. Só que se a pessoa reincide, reincide, a gente [sic] pode chegar, em alguns casos - não são muitos, em alguns casos, a gente [sic] pode chegar a uma suspensão etc. Até à justa causa se há uma, assim, uma permanência, uma violência contra o próprio time que ele tá ali. Imagine: uma pessoa vai e briga com um colega e tal e a gente [sic] não vai chamar os dois e falar “não é pra brigar dentro daqui”, entender porque brigaram, mas falar: “olha, por favor, vamos aprender a não brigar”. É a primeira conversa. Mas, se, de repente, uma pessoa que briga com um, briga com outro, briga com outro e outro vai receber uma advertência escrita. Falar: “olha, presta atenção... você precisa mudar seu comportamento. Se você quer tá aqui dentro, mude o comportamento. Porque não dá, você destrói a equipe desse jeito”. Então existe um processo pra isso. Disciplinar também. Tem os dois lados. (Grifos do autor)

No que diz respeito ao processo educacional, revelou-se, em um dos polos, haver a alocação de recursos no sentido do provimento de um suporte social e psicológico ao grupo, que opera em complemento à autoridade formal da unidade, com vistas a atuar num primeiro momento após a detecção da falta:

E5: quando [...] você tem um problema de qualidade, um problema de conduta, ou um problema de custo envolvendo uma linha, ou que necessita de um realinhamento de conduta desta pessoa, a gente [sic] tem uma série de mecanismos, por exemplo: a gente [sic] tem um mecanismo que a gente [sic] chama aqui de “Papo Fiel”, que é quando você começa a ter um problema com uma determinada linha, onde estão tendo dificuldades de relacionamento, ou mesmo problemas técnicos. A linha pára e é acompanhada através do serviço social, do psicólogo, da liderança da linha...a gente [sic] desenvolve uma série de dinâmicas que abrem o espaço pra você ter papo fiel com as pessoas, onde as pessoas podem colocar os seus problemas e a organização também pode se colocar de maneira clara - “não estou gostando disso, ou daquilo”, “você não estão apresentando resultado legal aqui”, “o que que tá acontecendo, o que que pode mudar, o que precisa ser feito”. Daí, acompanhando este processo, aí vêm as medidas.

Ademais, E7 vê os procedimentos formais de sanções como positivos, dado que reúnem registros capazes de embasar uma eventual dispensa por justa causa. Nesse caso, aquele entrevistado refere-se ao processo disciplinar cuja formalização, em sua ótica, vai ao encontro da credibilidade do processo e da gestão em si:

E7: Nós temos umas regras de conduta interna que estão alicerçadas nas regras corporativas, mas algumas coisas são locais. E a gente [sic] tem praticado isso. A gente [sic] acompanha de perto: as primeiras orientações e as advertências escritas são feitas direto pela liderança, e quando a gente [sic] já vai pra uma situação mais de suspensão, então o RH já tá junto, e a pessoa primeiramente é orientada, depois

ela é advertida, depois ela recebe suspensão. E a gente [sic] tem com isso, até, embasado, casos de dispensa por justa causa, que não era comum na empresa. E isso aí tem ajudado também a dar credibilidade no processo, entendeu? Na gestão. (Grifo do autor).

No Quadro 23, apresentam-se os aspectos principais inerentes às práticas de gestão voltadas às sanções, conforme discussão prévia, arroladas por nível de alcance das práticas organizacionais (corporativo, intermediário e local).

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Percepção sobre o conceito de sanção</b>	Processo educativo / disciplinar voltado ao funcionário que não está alinhado com os valores organizacionais.	Processo educativo / disciplinar voltado ao funcionário que não está alinhado com os valores organizacionais.	Processo educativo / disciplinar voltado ao funcionário que não está alinhado com os valores organizacionais.
<b>Práticas de sanções</b>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversas preliminares;</li> <li>• Entrevistas de aconselhamento;</li> <li>• Registro de conversas por escrito;</li> <li>• Advertências escritas;</li> <li>• Suspensões;</li> <li>• Demissão por justa causa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversas preliminares;</li> <li>• Entrevistas de aconselhamento;</li> <li>• Registro de conversas por escrito;</li> <li>• Advertências escritas;</li> <li>• Suspensões;</li> <li>• Suportes psicológico e social ao funcionário;</li> <li>• Demissão por justa causa.</li> </ul>
<b>Fatores que influenciam a sanção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma de conduta individual que permeia toda a organização, elaborada no âmbito corporativo;</li> <li>• Aspecto educativo da sanção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto educativo da sanção;</li> <li>• Norma de conduta;</li> <li>• Busca pelo desenvolvimento do funcionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto educativo da sanção;</li> <li>• Norma de conduta;</li> <li>• Fracasso (eventual) no processo educativo da sanção.</li> </ul>

Quadro 23. Gestão das sanções, por nível de alcance das práticas organizacionais  
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados primários.

Observa-se, com base no quadro acima, que o conceito de sanção entendido pelos entrevistados nos três níveis de análise (corporativo, intermediário e local) refere-se ao processo educativo / disciplinar voltado aos funcionários, o que se coaduna com a descrição constante do modelo teórico.

O quadro acima permite analisar a interpretação das sanções como artifícios educativos, que permeia a organização. Busca-se, assim, o desenvolvimento do funcionário, a não apenas a punição como um fim em si mesmo.

A partir desse aspecto, pode-se recorrer à avaliação de D'Iribarne (2003), segundo o qual a interpretação da sanção como um processo educativo é um traço cultural estadunidense que revela a busca por se afastar dos arbítrios decorrentes de relações personalistas. A intenção do sancionador, nessa ótica, não é dotada de hostilidade, mas visa ao cumprimento de um dever do qual não se pode eximir sem culpa. Com esse entendimento, é possível inferir que a subsidiária brasileira da Empresa X adota os valores de sua matriz, ao apresentar, na categoria em pauta, uma tendência contrária ao personalismo, conforme o modelo de Freitas (1997).

Tendo em vista que a categoria em pauta exigiu a abordagem tanto das recompensas como das medidas educativas / disciplinares relativas aos funcionários, cabe o registro de que houve um alinhamento conceitual com a definição operacional do modelo de D'Iribarne (1993). Dessa forma, sob o termo “sanções”, reúnem-se as iniciativas de reconhecimento, de educação ou de punição reativas ao comportamento dos atores organizacionais.

#### **4.2.6. Percepção do Controle**

O conceito de percepção do controle foi entendido pelos entrevistados como a interpretação dos atores organizacionais sobre o monitoramento que é feito sobre suas atividades individuais, sobre o processo produtivo ou, ainda, sobre as atividades de determinada unidade administrativa.

À exemplo de categorias analisadas previamente, a codificação realizada no *software* ATLAS.ti possibilitou identificar distintas situações nas quais o controle é exercido na organização, dando-se em diferentes níveis relacionais e com distintos focos, podendo ser assim arrolados:

- Controle da matriz sobre a subsidiária brasileira em termos de acompanhamento de indicadores diversos;
- Controle do processo produtivo, no âmbito das plantas;
- Controle do funcionário, em termos de monitoramento de horários, rotinas e encargos de RH (férias, licenças etc.).

Primeiramente, o controle da matriz sobre a subsidiária brasileira é exercido por meio do acompanhamento de indicadores. Trata-se de um procedimento centralizado no âmbito corporativo, mediante o qual membros da cúpula organizacional possuem facilidade de acesso à sistematização do *feedback* das diversas áreas:

E2: [...] tem um *feedback* das áreas para a matriz. Inclusive existe um *SharePoint* global onde boa parte desses *metrics* são alimentados nesses *SharePoints*, de forma que qualquer diretor ou o próprio presidente pode acessar essa informação com facilidade, na hora em que ele quiser [...]

No que concerne ao Departamento de Recursos Humanos, E4 esclarece que o nível intermediário, responsável pela de interligação entre os polos locais e a matriz, é o responsável por reportar indicadores de gestão à sede estadunidense. Em sua opinião, há um controle intensivo exercido pela matriz nesse aspecto:

E4: [...] o controle [da matriz] é muito grande, o controle de [...] números, então, por exemplo, eu cuido da parte de *headcount*. Se digo que eu vou ter... que nem agora, antes nós não éramos controlados pelo *turnover*, agora estamos sendo monitorados também através do *turnover*. Então, se eu falo assim, olha, “minha estimativa de *turnover* é 10%”, eu não posso ter 12. Entendeu? Eu tenho que controlar pra que eu não ultrapasse esse limite. (Grifos do autor)

O controle do processo nos polos, por sua vez, é baseado nas mensurações prévias da capacidade produtiva, que passam a servir como um padrão para a detecção de eventuais problemas na produção. Eis a descrição de E3:

E3: Então, a gente [sic] tem, por exemplo, um acompanhamento da produção. Se a produção não tá indo de acordo com o que foi planejado pra ela ir - e o planejamento é feito de acordo com validações e viabilidades do processo padrão etc. Não é um planejamento “ah, eu quero tanto”. É um planejamento “não, foi calculado, foi medido, foi validado, foi testado, e essa máquina produz 100 peças por hora.” Foi validado, foi testado, tá produzindo, tá assim. E aí eu pergunto: tem o acompanhamento. Aí, de repente, num determinado dia, ela produziu 80 peças por hora. Então o controle. A gente [sic] sabe por que que aquele processo não produziu 100, produziu 80. A gente [sic] percebe que, no nosso diálogo com o operador, quem acaba de fato fazendo o controle é o próprio operador. Porque ele que indica o que tá acontecendo no processo. E ele não indica pra uma questão de saber quem é o culpado. Ele indica pra que a gente [sic] possa otimizar o processo. Então, por exemplo, indicou: “olha, essa máquina produziu menos porque ela quebrou... ficou parada por manutenção, porque quebrou, três horas”. Ou “eu tive que trocar ferramenta e demorou porque enrascou tudo aqui”. “Eu tive que fazer a validação do processo todo”. Ou “porque faltou matéria-prima”. Ou “porque teve um problema de qualidade”. Então, tem todo um padrão de indicação, a partir do qual a gente [sic] vai tomar ações no sistema. Se a máquina tá quebrando muito, então vamos fazer uma manutenção melhor na máquina. Vamos fazer uma preventiva. Se eu tive um problema de ajuste, vamos tentar fazer dispositivos de ajuste fácil, e rápido. Então existe sim um controle de produção, mesmo porque a gente [sic] tem uma meta comum, junto com os operadores todos, que são colegas nossos...

Depreende-se da fala de E3 (abaixo) que, uma vez percebido, pelo funcionário, que o controle está sendo exercido sobre ele – e não sobre o processo, há uma reação negativa a esse controle. Tal reação, salienta E3, é mais sensível quanto maior a imaturidade do funcionário:

E3: A gente [sic] espera que todas elas [as pessoas controladas] vejam [o controle do processo] de forma positiva, porque é assim que a gente [sic] tem que entender. Só que a gente [sic] sabe que existem níveis de maturidade. Tá certo? Tanto pra liderança como pros colaboradores nossos operacionais. E, se essa maturidade não tá completa, existem desconfianças, existem dúvidas de que se o controle está sendo feito sobre a pessoa ou sobre o processo etc. Mas isso é muito claro a nível gerencial. É muito claro a nível de supervisão gerencial. Então isso vai sendo construído e difundido. Então, é um trabalho contínuo. A gente [sic] tem funcionários novos entrando e tem que... ele [sic] acaba “pô, eu tenho que preencher meus controles e tal... estão querendo me controlar...” Tem pessoas que ficam preocupadas. Isso é natural do ser humano. Você vai ver, você tem que preencher registros, controles, etc., processos, depois você vai falar: “pô, então indiretamente estão me controlando”. Na verdade não. Na verdade é o próprio operador que tá controlando o processo e nós junto, pra que você possa ver o que? Possa ver como a gente [sic] atua no processo.

O controle dos funcionários é distinguido do monitoramento anteriormente descrito por ser decorrente de exigências legais, bem como personalizado, com resultados passíveis de impactarem na remuneração do funcionário. Uma vez mais, recorre-se ao depoimento de E3:

E3: Existe um controle legal, que é o seguinte: a pessoa entra, tem que passar o cartão, pra saber que hora entrou, e, na hora que sair, tem que passar o cartão na hora de sair, na hora que vai pro restaurante tem que passar o cartão. Isso é inclusive legal. Tem que fazer por obrigação legal, isso precisa ser registrado até pra assegurar que o pagamento seja feito de forma correta. Esse é um controle... controle da hora extra, e tal. Mas esse é um controle importante. Controle de férias, tá certo? Esse controle todo é um controle formal, eu diria que esse é um controle do funcionário. A gente [sic] tá controlando o funcionário, certo? A gente [sic] controla quantas horas extras ele tá fazendo etc., e paga a remuneração pros adicionais, controla se ele tá de férias, se ele não tá de férias - isso aí a gente [sic] faz. Esse eu chamo do controle do funcionário.

Segundo E6, a condição *sine qua non* para o controle ser bem aceito pelos funcionários é a explicação, pelo gestor, das razões que o motivam. Sem essa prática, pode haver aversão ao controle pelos funcionários:

E6: Se é bem explicado qual o motivo [do controle], qual é a razão de controlar, e não controlar por si só, seria bem aceito [pelo funcionário]. Agora, se você simplesmente controla as atividades dele, e você não explica qual a razão de estar fazendo aquilo ali - para você ganhar produtividade, medir produtividade, e por aí vai - isso realmente é complicado pro funcionário entender. Mas aquele... o processo de comunicação, se você coloca...deixa bem claro pro funcionário qual é o motivo, eu não vejo tantos problemas, tá? Então por isso que ele tem que ser bem explicado pra todo o mundo. (Grifo do autor)

No entanto, há a percepção, relativa a um dos polos, de que a faixa etária dos funcionários é capaz de acentuar a tendência à reação contrária ao controle. Na ótica de E5, a juventude está diretamente relacionada à resistência ao monitoramento, visto como um traço autoritário (“impositório”) da organização, capaz de tolher sua liberdade de ações. Ressalta-se

que o entrevistado faz menção à aversão do funcionário jovem não só ao controle em si, mas também a seguir métodos padronizados de trabalho. Nas palavras de E5:

E5: É, [o controle do funcionário] é uma questão muito delicada porque, a gente [sic] tem uma população muito jovem - a maioria dos nossos funcionários tem de 18 a 28 anos, pelo menos os 50%, mais novos. E esses, até mesmo por idade, já são mais refratários a qualquer tipo de controle etc. Então eles têm o controle tradicional, lá da marcação de ponto, que é uma coisa que é padrão, mas assim, quando eles já têm que apresentar uma solicitação pra sair fora do horário dele, ou quando ele falta e tem que apresentar um atestado, documentação, isso pra o jovem é muito complicado, ele sente-se tolhido na sua condição de liberdade, de autonomia sobre a sua própria vida. Existe uma certa resistência deles contra relação a seguir métodos padronizados de trabalho: “ah, mas eu faço dessa maneira, essa maneira é melhor”. Mas aquela maneira é melhor às vezes pra ele, mas prejudica o posto seguinte, ou gera uma perda de material pra empresa. Então existe toda uma dificuldade dele de aceitar a limitação, que eu chamo de disciplina ou de indisciplina, né? Olha, ter o horário certo da linha parar pra almoçar. Ou ter o horário certo da linha parar pro lanche. Ou ter o horário certo pra parar pra limpeza. E. ele quer fazer fora, ou se é cinco minutos ele demora seis. Ou se teria que fazer a ginástica... ele já enrola pra não fazer a ginástica, como a gente [sic] enrolava em tempo de escola pra não fazer educação física. Então é uma característica da idade da população não aceitar e perceber esses limites como impositórios. Agora, cabe à organização, aí nesse momento, tá fazendo algumas situações de trabalhar neles essas necessidades. Algumas através de uma conscientização, outras através de um manual de conduta, outras através da aplicação de medidas disciplinares, outras através de conversas. Um processo educativo muito grande. (Grifos do autor)

A análise da categoria Percepção do Controle, distribuída por nível de aplicabilidade das práticas (corporativo, intermediário e local), é sintetizada no Quadro 24.

	NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)	NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)	NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)
<b>Conceito de (percepção do) controle</b>	Grau de conformidade da subsidiária com os indicadores estabelecidos em nível corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de consentimento e de conformidade da subsidiária com os indicadores estabelecidos em nível corporativo;</li> <li>• Forma como os funcionários veem o monitoramento sobre o processo produtivo;</li> <li>• Forma como os funcionários veem o monitoramento exercido sobre eles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma como os funcionários veem o monitoramento sobre o processo produtivo;</li> <li>• Forma como os funcionários veem o monitoramento exercido sobre eles.</li> </ul>

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Práticas de percepção do controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção do exercício de um controle centralizado, com base em acompanhamento de indicadores, como melhor prática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de indicadores exercido pela matriz percebido como intensivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reação negativa de jovens ao controle e a métodos de trabalho padronizados.</li> </ul>
<b>Fatores que influenciam a percepção do controle</b>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rigidez na cobrança da consecução de indicadores, por parte da matriz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento voltado ao indivíduo;</li> <li>Imaturidade e baixa faixa etária do funcionário;</li> <li>Falta de explicação sobre os motivos que fundamentam o monitoramento.</li> </ul>

Quadro 24. Percepção do controle, por nível de alcance das práticas organizacionais  
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados primários.

Observa-se, com base no quadro acima, que o conceito de percepção de controle não foi entendido de modo equânime nos três níveis organizacionais, em decorrência de visões distintas sobre o exercício do controle em si.

Ao passo que em nível corporativo o controle foi percebido de modo amplo, ou seja, como uma atividade exercida pela matriz sobre a subsidiária brasileira, em nível local foi considerado o monitoramento do funcionário e/ou do processo produtivo, revelando uma visão operacional. Em todas as óticas, o conceito mostra-se alinhado com a definição operacional da categoria, conforme modelo de D'Iribarne (1993).

A fala dos entrevistados evidenciou que funcionários da subsidiária brasileira possuem interpretação negativa e/ou aversão ao controle, em especial em três situações:

- quando há rigidez no controle de indicadores, por parte da matriz;
- quando o controle é percebido mais como um monitoramento do indivíduo do que do processo produtivo;
- quando há imaturidade, baixa faixa etária do funcionário, ou quando não há explicação sobre o motivo de se controlar.

Essas tendências, somadas ao comportamento de jovens de uma determinada unidade fabril, que se mostram resistentes a métodos padronizados de trabalho, podem revelar uma proximidade do traço cultural brasileiro denominado de espírito aventureiro (FREITAS, 1997; HOLANDA, 1995).



#### 4.2.7. Qualidade da Cooperação

O conceito de qualidade de cooperação foi entendido pelos entrevistados como os atributos das relações interpessoais entre funcionários, em especial os relacionados a aspectos de colaboração, amizade e competitividade.

Em um nível de análise corporativo, os valores e princípios desenhados pela Empresa X são, na visão de E3, responsáveis por prover credibilidade institucional, seja em termos de compartilhamento de políticas, princípios e valores, seja de práticas normativas, como, por exemplo, o estabelecimento de estruturas organizacionais funcionais e matriciais. Caracterizou-se esse cenário como reforçado de modo recorrente mediante iniciativas da organização – um “trabalho contínuo de fortalecimento desses princípios e valores” (E3).

Outrossim, os princípios da Empresa X permitem tratar de modo eficaz as diversidades locais, respeitando-as ao mesmo tempo em que mantêm o alinhamento com os valores corporativos, o que mitigaria, a princípio, relações de interesse entre unidades administrativas que não se coadunassem com a política da empresa. Tal é o entendimento de E3:

E3: [A Empresa X] Tem, tem uma cultura forte e bem definida por causa dos valores e princípios que ela desenhou. Ela tem elementos de princípios, políticas, absolutos da excelência e tal - tem valores muito claros, tem um trabalho contínuo de fortalecimento desses princípios e valores. E a estrutura organizacional, ela acaba sendo economizada no mundo todo, entende? Então têm várias estruturas muito parecidas. Você tem funções de recursos humanos em todas as regiões, que têm funções de finanças, funções de... Essa estrutura é, ao mesmo tempo, divisional - de resultado, por produto, ela tem uma estrutura por produto, divisional, de resultado - e tem uma estrutura matricial por função. E ela tem essas coisas ao longo do mundo todo. Então isso dá um certo equilíbrio. Então, a organização em si, ela tem uma identidade. Ela tem identidade com o seu foco de negócio, tem identidade com os seus princípios, seus valores, tem identidade organizacional. E, ao mesmo tempo, dentro dessa identidade, ela tem uma enorme diversidade. E essa enorme diversidade, ela é respeitada porque existe esse alinhamento. Se não tivesse esse alinhamento, a gente [sic] não conseguiria respeitar as diversidades de forma alguma, adequá-las. Então aí as... Digamos assim, algumas diversidades mais poderosas - sei lá, vamos supor que a Universidade Americana fosse a mais poderosa - elas iriam impor sua cultura pras outra, na verdade a [Empresa X] tem a personalidade dela. E mediante essa personalidade é que ela possibilita o respeito à diversidade. (Grifos do autor)

Em aspectos individuais, as forças que impulsionam a cooperação foram caracterizadas como multifacetadas. Primeiramente, no nível organizacional de interligação entre práticas corporativas e locais, as relações entre os funcionários, na ótica de E4, aproximam-se mais de relações entre colegas de trabalho do que marcadas por laços de amizade, afastando-se da busca por proximidade e afeto. Para o entrevistado:

E4: “[...] não são relações de fazer churrasco de final de semana em casa. Às vezes existem alguns encontros, mas são mais formais. É lógico que com algumas pessoas você tem mais intimidade, você acaba tendo um relacionamento maior. Mas [em geral] não é assim”.

Ademais, E4 avalia que conflitos surgem quando funcionários passam a aspirar a vantagens pessoais (poder, *status* etc.) em detrimento do trabalho em si. Nesse sentido, a empresa, no nível corporativo, é dita como não fomentadora de um clima de competição entre seus funcionários, numa tentativa de minimizar a cooperação baseada em outro aspecto senão o interesse nos objetivos organizacionais.

E4: [...] conflitos [...] às vezes acontecem, têm pessoas que têm aspirações diferentes umas das outras, então algumas prezam pelo trabalho em si, outras pelo poder, pelo status, outras pela concorrência - cada um tem um estilo de levar o trabalho, né? Mas não é, assim, uma empresa onde tem um ambiente ruim, de um querer puxar o tapete do outro, essas coisas eu não vejo muito aqui não. Não sei como são os outros departamentos a fundo, mas o que eu escuto como RH, o que eu convivo com as outras áreas, é um clima bastante amistoso, assim, tem áreas um pouco mais unidas, que as pessoas fazem mais eventos juntas, você sente que o clima é um pouco mais descontraído. Outras são mais fechadas. Mas assim, é um clima saudável, eu diria, não é um clima de grande competição, e a empresa não fomenta isso também...a direção da empresa não...

E4 vê o processo de seleção de pessoas como uma ferramenta por meio da qual a organização pode, proativamente, agir preventivamente sobre a qualidade de cooperação de determinada equipe. Com esse raciocínio, evitar-se iam pessoas com perfis profissionais agressivos, priorizando-se aspecto relacional do grupo:

E4: [...] você tem empresas no mercado que valorizam profissionais que, é, buscam resultados acima de qualquer coisa, né? Então, não vou dizer, não vou citar nomes, mas a gente [sic] escuta no mercado que tem empresas que o perfil é a agressividade. Mas aqui eu acho que todo o mundo preza um pouco pelo relacionamento, sabe? Não que o RH precise ter uma influência grande na hora da seleção, mas as próprias pessoas quando fazem os processos se preocupam com isso: “olha, de repente eu vou trazer esse candidato, mas ele é o que vai desmoronar meu time, porque ele vai passar por cima de todo o mundo, vai pisar...pode conseguir resultado, mas o processo dele vai ser meio...meio dramático, assim”. Então...eles têm uma preocupação em manter a harmonia do time...se você traz uma pessoa muito agressiva, que vai sair atropelando, pode desmoronar o restante. Então, acho que existe intrinsecamente [...] Acho que existe essa preocupação e acho que é um ponto positivo. (grifos do autor)

Em nível local, a qualidade de cooperação nas plantas foi descrita pelos entrevistados como fundamentada em dois pilares. Primeiramente, há o papel desempenhado pela liderança dessas unidades. A equipe local, coesa e alinhada com objetivos corporativos, é avaliada por

E4 como capaz de motivar suas unidades a superarem crises. Caso contrário, problemas podem suscitar o “desmoronamento do grupo”:

E4: As pessoas é que fazem a empresa, né? Então o grupo de pessoas é que vai fazer com que aquilo tenha sucesso, ou vá ao fracasso. Então, cada planta é formada por um *staff*, um grupo de pessoas que lidera aquele negócio. E depende da sintonia que tá [sic] esse grupo é o que vai influenciar nos demais funcionários. Então, por exemplo, a gente [sic] tem plantas que passaram por crises terríveis. Então, por exemplo, tem uma planta [...] que pegou fogo num galpão, e queimou todo o estoque, numa noite. E as pessoas precisaram se mobilizar pra isso, pra conseguir atender o cliente [...] toda a empresa teve que ser solidária a essa planta e ajudá-los a sair desse problema. E as pessoas que estão lá, estão há bastante tempo, e já criaram uma cultura de como fazer as coisas. Então, eles são receptivos a determinados procedimentos, mas são, às vezes, um pouco resistentes, porque já têm a prática, já têm...“ah, já deu certo, a gente [sic] sempre fez assim, então não vamos mudar”. Outra planta, também, que passou por um problema de expansão muito grande [...] eles estavam muito bem enquanto não, enquanto tinha aquela batidinha, né? “Ai, eu tenho de produzir mil chicotes por dia, tá tranquilo, tal, vamos levando, então o *staff* todo engajado, todo o mundo bem, tal”. De repente, começou a, a ter novos projetos, ter que expandir [o polo], produzir mais e tudo mais, e o *staff* não conseguiu dar conta do trabalho. Então eles começaram a ter vários problemas de qualidade, de entrega, enfim, e o grupo se desmoronou. Então algumas pessoas saíram, pessoas de outras plantas foram ajudar, cada um com uma mentalidade diferente. Agora eles estão tentando buscar uma nova identidade. Então, o *staff* da planta é o coração que bate, né? É o estilo que vai tocar aquela planta, que vai fazer com que todos os funcionários caminhem naquela direção. (Grifos do autor)

O outro pilar refere-se à percepção, pelo funcionário, da importância do polo no que concerne às suas necessidades sociais, principalmente no que tange à oportunidade de trabalho e de renda. Esse aspecto, de acordo com E5 e E7, é acentuado em plantas situadas em comunidades pequenas, gregárias, nas quais a unidade fabril é sinônimo de participação social e de oferta de bons salários e benefícios, a exemplo das realidades de dois dos polos:

E7: [A cidade do polo] É uma comunidade pequena, né? A cidade tem 20 mil habitantes, a fábrica tem 2.300 funcionários, então a cidade praticamente depende dessa fábrica. Em contrapartida, o pessoal realmente é bom de trabalhar - não é porque só tem essa empresa, mas o salário é bom, e os nossos benefícios também são bons, e isso realmente forma na comunidade uma relação muito estreita aí entre a comunidade e a fábrica.

E5: [...] uma característica aqui da cidade [do polo], que é uma cidade muito gregária, então todos os bairros têm associações de bairro, as pessoas são muito ligadas às questões religiosas, elas têm muitos subgrupos sociais dentro da cidade [na qual o polo é situado]. E isso acontece aqui na fábrica, então o que motiva muito os nossos funcionários também é poder participar socialmente dessa comunidade. Então muitos eventos, é campeonato de futebol, todas as atividades esportivas, festas, trazer as famílias pra cá é uma coisa que motiva muito eles, quer dizer, toda essa sensação de ser gregário, de estar fazendo parte de um todo social é algo que motiva muito os nossos colaboradores.

[...] aqui o padrão é assim: a cidade é uma cidade pequena, cidade de 44 mil habitantes, [...] nós temos na matrícula 7.800, quase 8.000 pessoas já trabalharam ou trabalham dentro dessa organização. Então 8 mil pessoas passaram por aqui. Nós

temos 1.700 pessoas hoje aqui dentro. Então todas se conhecem, elas são parentes ou têm alguma proximidade. Um exemplo: há cerca de 7 meses, faleceu uma pessoa, doze funcionários faltaram porque todos eram parentes - era o irmão, era o primo, era o cunhado, né? [...] Então todos têm um parentesco, a fábrica é muito parente um do outro: é primo, é irmão, é cunhado, ou é assim: é vizinho [...] Todo o mundo se conhece, ou é vizinho, ou tem uma ligação, ou estudou junto. São poucas escolas dentro da cidade, então as pessoas acabam estudando mais ou menos na mesma escola e fazendo um relacionamento muito próximo.

É ressaltado nos depoimentos que a qualidade de cooperação em um polo pode ser majorada ou comprometida em função do tratamento dispensado ao grupo, em termos de diálogo ou de (in)adequação do tom da linguagem empregada pelo gestor. Esse aspecto foi salientado por E5, ao discorrer sobre traços culturais e sociais dos funcionários na unidade de determinado polo.

E5: [...] eles [os funcionários do polo] são muito cordiais, muito simples, pessoas muito simplórias, muito afetivas. Então, a aproximação, as ligações afetivas são muito grandes. Então na fábrica, aqui normalmente toca-se música na produção mesmo, né? Então as pessoas brincam, as pessoas dançam, tem muitos eventos aqui que a gente [sic] faz no intervalo de almoço, muitas brincadeiras, então participa, são muito inteiradas. Agora, são, por outro lado, muito sensíveis. Como o mineiro de uma maneira geral, eles são muito afetuosos, mas são muito sensíveis, então facilmente se magoam, até por essa afetividade. Então o dia que você passe, que você está com mais atividade ou pensando em alguma coisa, e passar por um funcionário e não dar um bom dia, pra ele é uma grande ofensa. Então, se isso acontecer duas vezes, ele é capaz de entrar aqui e pedir demissão porque acha que você já não quer mais a presença dele aqui. Então, se você chegar numa linha e disser assim: “olha, nós estamos com um problema, nós precisamos resolver, precisamos melhorar aqui, tivemos uma reclamação de um cliente nessa linha”. Ah...ele vai tomar aquilo com o pessoal, então, ao mesmo tempo que ele vai querer sair e resolver o problema na mesma hora, se você chegar lá com um tom um pouco mais alto - “pô, gente, que que é isso? como é que vocês deixam passar isso, não sei o que” - eles tomam aquilo como “eu tô [sic] sendo xingado, eu tô [sic] sendo desconsiderado.” É uma linha muito tênue entre a afetividade que aproxima as pessoas e faz ter esse clima de amizade [...] ao mesmo...um descuido seu faz as pessoas fecharem cara e ficarem, entre aspas, “de mau”, ficarem magoadas com você, com a organização etc. (grifo do autor)

A análise da categoria Qualidade da Cooperação, agrupada por nível de aplicabilidade das práticas organizacionais (corporativo, intermediário e local), é sintetizada no Quadro 25.

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Conceito de qualidade de cooperação</b>	Atributos das relações interpessoais entre funcionários, em especial os relacionados a aspectos de colaboração, amizade e competitividade.	Atributos das relações interpessoais entre funcionários, em especial os relacionados a aspectos de colaboração, amizade e competitividade.	Atributos das relações interpessoais entre funcionários, em especial os relacionados a aspectos de colaboração, amizade e competitividade.

	<b>NÍVEL CORPORATIVO (Matriz)</b>	<b>NÍVEL INTERMEDIÁRIO (Unidade de interligação Matriz-Local)</b>	<b>NÍVEL LOCAL (Plantas Locais)</b>
<b>Práticas de qualidade de cooperação</b>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialização entre funcionários vista como típica de colegas de trabalho, e não pautadas em laços de amizade;</li> <li>• Inexistência de um clima de competição entre funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligações afetivas entre funcionários dos polos;</li> <li>• Atuações das lideranças dos polos, incrementando ou comprometendo a qualidade de cooperação.</li> </ul>
<b>Fatores que influenciam a qualidade de cooperação</b>	Definição e disseminação dos princípios e dos valores organizacionais confere credibilidade institucional às normas entre os funcionários, influenciando positivamente a qualidade de cooperação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não-fomentação da competitividade interna entre funcionários;</li> <li>• Seleção de pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel das lideranças locais na qualidade de cooperação das plantas;</li> <li>• Localização dos polos em comunidades pequenas, gregárias, nas quais a unidade fabril é sinônima de participação social e de oferta de bons salários e benefícios;</li> <li>• Tratamento dispensado ao grupo, em termos de linguagem e de diálogo.</li> </ul>

Quadro 25. Qualidade da cooperação, por nível de alcance das práticas organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados primários.

Observa-se, com base no quadro acima, que a definição de qualidade de cooperação entendida pelos entrevistados nos três níveis de análise (corporativo, intermediário e local) – atributos das relações interpessoais entre funcionários, em especial os relacionados a aspectos de colaboração, amizade e competitividade – está de acordo com a descrição operacional da categoria do modelo teórico.

A partir dos depoimentos dos entrevistados, verificou-se que as práticas da matriz de definição e de disseminação dos princípios e dos valores organizacionais conferem credibilidade institucional às normas juntos aos funcionários, o que influi positivamente na qualidade de cooperação.

Em termos da subsidiária brasileira, os depoimentos revelaram proatividade da organização com vistas à consecução de um nível satisfatório de cooperação interpessoal, seja mediante a seleção de pessoal, seja pelo papel das lideranças nas plantas ou pela inibição da competitividade entre funcionários.

Ademais, pelos depoimentos apresentados identifica-se que a elevada socialização típica de comunidades gregárias, nas quais os polos estão inseridos, é capaz de influenciar a qualidade da cooperação de seus funcionários. Ressalta-se que o papel econômico e social

desempenhado pelo polo junto à comunidade local parece favorecer a qualidade de cooperação de seus funcionários, em situação análoga ao já visto com o senso de dever.

Uma vez realizada a análise do conteúdo das entrevistas, a partir das categorias do modelo teórico de D'Iribarne (1993), aqui adotado, apresenta-se um quadro com os resumos dos dados encontrados, no sentido de , facilitar as futuras discussões.

<b>A LÓGICA CULTURAL DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONALIZADA</b>	
<b>Senso de Dever</b>	Motivação e comprometimento do funcionário som a organização. As práticas da subsidiária tendem a seguir relações pessoais. O Senso de Dever mostrou-se vinculado: ao tempo do funcionário na empresa, à competência para o exercício das práticas, ao papel econômico e social desempenhado pelo polo junto à comunidade local.
<b>Relações Hierárquicas</b>	Acesso e comunicação inerentes à relação entre os diferentes níveis de hierarquia na organização. As Relações Hierárquicas mostraram-se pautadas na facilidade de acesso e a fluidez na comunicação entre distintos níveis hierárquicos. No entanto, há a percepção de respondentes de que essas características não implicam poder de influência por parte dos subordinados.
<b>Definição de Responsabilidades</b>	Modo de divisão interna de trabalho. A Definição de Responsabilidades mostrou-se vinculada: à política contratual da matriz com base em tetos orçamentários, aliada à disseminação de normas de conduta aos funcionários e ao acompanhamento individual dos quesitos relativos à avaliação de desempenho, espelhando esforços organizacionais de obtenção de clareza na divisão do trabalho. A Definição de Responsabilidades evidenciou-se menos clara em projetos multidisciplinares ou na rotina da equipe de RH de um dos polos.
<b>Regulação</b>	Aspectos de moderação que permeiam as regras organizacionais. Predominância da moderação formal no que concerne às práticas de Regulação da matriz com a sede de sua subsidiária no Brasil, transparecendo uma lógica contratual regida pela empresa-mãe. Moderação informal inerente às práticas de Regulação com relação com os funcionários dos polos, na qual a consideração da identidade emocional do subordinado é patente.
<b>Sanções</b>	Sanções, em sentido amplo, abarcam tanto as iniciativas de reconhecimento (recompensas) ou de educação / punição (sanção, em sentido estrito) reativas ao comportamento dos atores organizacionais. Recompensa ao funcionário quanto às unidades organizacionais. Na Empresa X foram identificadas práticas incipientes de Recompensas voltadas a unidades organizacionais. O reconhecimento dado aos funcionários da empresa foram descritos como flexíveis e situacionais. As Recompensas revelam uma atuação da gestão no intuito de aumentar o vínculo dos funcionários com a organização. Sanção (em sentido estrito) foi entendida como o processo educativo / disciplinar voltado aos funcionários. A ênfase no aspecto educativo da sanção foi salientada nos três níveis organizacionais (corporativo, intermediário e local).
<b>Percepção do controle</b>	Percepção de controle foi entendida de forma diversa nos três níveis de análise aqui considerados, em função da disparidade no conceito de controle considerado por esses níveis. No nível corporativo, o controle foi percebido de modo amplo, ou seja, como uma atividade exercida pela matriz sobre a subsidiária brasileira. No nível local, considerou-se tão somente o monitoramento do funcionário e/ou do processo produtivo, revelando uma visão operacional. O nível intermediário, por sua vez, congregou ambas as interpretações. Funcionários da subsidiária brasileira possuem interpretação negativa e/ou aversão ao controle, em especial quando há rigidez no controle de indicadores, por parte da matriz, quando o controle é percebido mais como um monitoramento do indivíduo do que do processo produtivo e quando há imaturidade e baixa faixa etária do funcionário, ou quando não há explicação sobre o motivo de se controlar.

A LÓGICA CULTURAL DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONALIZADA	
<b>Qualidade da Cooperação</b>	Atributos das relações interpessoais entre funcionários, em especial os relacionados a aspectos de colaboração, amizade e competitividade. As práticas da matriz de definição e de disseminação dos princípios e dos valores organizacionais conferem credibilidade institucional às normas juntos aos funcionários, o que influi positivamente na qualidade de cooperação. Em termos da subsidiária brasileira, há proatividade da organização com vistas à consecução de um nível satisfatório de cooperação interpessoal, seja mediante a seleção de pessoal, o papel das lideranças nas plantas ou a inibição da competitividade entre funcionários. A elevada socialização típica de comunidades gregárias nas quais os polos estão inseridos influencia a qualidade da cooperação dos funcionários. O papel econômico e social desempenhado pelo polo junto à comunidade local parece favorecer a qualidade de cooperação de seus funcionários.

Quadro 26. Compilação da análise da lógica cultural da empresa internacionalizada, por categoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

A despeito de D'Iribarne (1993) definir, em seu modelo, ainda uma oitava categoria distinta, denominada Problemas, o presente estudo considerou a modificação proposta por Souza (2009), considerando ser possível identificá-la como consequência do tipo de modelo de gestão da organização, caracterizado nas categorias listadas acima.

Dessa forma, os problemas, identificados previamente, são arrolados a seguir:

- Comportamentos de funcionários jovens e imaturos nos polos apresentam tendências a inadequações quanto ao Senso de Dever e à Percepção de Controle;
- Relações Hierárquicas desprovidas de poder de influência por parte do subordinado;
- Definição de Responsabilidades é tênue em projetos multidisciplinares e no setor de RH de um dos polos.

Além das informações analisadas, as entrevistas forneceram dados que vão além do contexto previsto para esta pesquisa, ou seja, empresas subsidiárias localizadas no Brasil. Essas informações, embora não codificadas em conformidade com as categorias do modelo teórico, revelaram-se providas de valor para o presente estudo. Com subsídio do *software* ATLAS.ti, identificaram-se excertos que confirmam o fato de que os pressupostos administrativos estadunidenses, baseados em sua concepção de sociedade, não vigoram incólumes frente às mais diversas culturas. Tal ponto de vista, defendido por, D'Iribarne (2003), é assim sintetizado por esse antropólogo:

A administração por objetivo, o controle orçamentário, a avaliação das funções, o desenvolvimento de contratos internos a uma empresa com preços de cessão interna [típicos dos Estados Unidos], são de inspiração contratual. Eles levam o superior, após ter dado a cada um dos que trabalham para ele a oportunidade de pôr-se à prova, a avaliar os resultados obtidos e a sancioná-los, positiva ou negativamente, com uma

atitude construtiva, mas sem fraqueza. Mas as concepções de sociedade que lhes dão sentido nos Estados Unidos estão longe de reinar sobre toda a superfície do planeta [...] (D'IRIBARNE, 2003, p. 329). (Grifo do autor)

Nessa ótica, E4 avalia como inadequada a visão egocêntrica de realidade social que é adotada quando do desenvolvimento de práticas corporativas desde a matriz. Fatores como linguagem, acesso à informação e poder econômico em países diversos não são levados em consideração, já que o contexto social dos Estados Unidos é tomado como generalizável. Quando confrontados com o contexto brasileiro, surge a inconsistência das práticas, em especial no que tange aos colaboradores da base da pirâmide social:

E4: Então, tem muitas coisas que são desenvolvidas nos Estados Unidos pra todo o mundo. Então, um exemplo: foi criada recentemente uma prática de treinamento *e-learning*, por exemplo. Mas é um pouco difícil, as realidades são diferentes. Então, eles partem do princípio que todo o mundo usa computador, por exemplo, todo o mundo fala inglês, todo o mundo tem acesso fácil à Internet, sabe mexer...mas a realidade brasileira não é essa. Então, a gente [sic] tem um número reduzido de mensalistas, que a gente [sic] divide em três categorias, né: os mensalistas – que são as pessoas de liderança, os engenheiros, os analistas; os horistas indiretos, que é o pessoal que trabalha nas fábricas mas que não estão [sic] ligados à produção, então: áreas de manufatura, de almoxarifado, finanças, tal; e os operadores diretos, que são aqueles que produzem. São pessoas muito simples, pra gente [sic] ter um custo competitivo a gente [sic] precisa estar em locais, em cidades pequenas, com pessoas muito simples, que não têm acesso a essas tecnologias. Então o que é criado nos Estados Unidos normalmente é muito mais pro público mensalista – pra essa nata, do que pro chão de fábrica mesmo. Existe essa distância. Então tudo o que eles criam é muito bem elaborado, muito rico, assim, mas para num determinado nível, sabe, não atinge, não abrange a empresa toda. As ações pros horistas indiretos e diretos dependem da região, a gente [sic] é que tem que desenvolver. (Grifos do autor)

A observância de inconformidades de práticas globais frente a concepções equivocadas da realidade social / cultural não é um caso isolado da subsidiária brasileira. Tal assertiva é dada com base no depoimento de E2, coordenador global de uma equipe que visava ao mapeamento e à modelagem dos processos de treinamento, seleção e avaliação de desempenho, cujos resultados seriam aplicados em âmbito mundial, de forma padronizada. Na situação exposta, a uniformização de práticas de RH mostrou-se problemática na China, em dois casos específicos.

Primeiramente, visando a atender as flutuações inesperadas do mercado automotivo (em termos de volume e em termos de *mix*, segundo E2), detectou-se a necessidade de prover maior celeridade ao processo de recrutamento e seleção, assegurando-se o fornecimento ágil de mão de obra quando solicitado pelas áreas de manufatura. A solução vislumbrada, a ser implantada globalmente, foi a adoção de um banco de funcionários, uma lista de colaboradores que já concluíram com sucesso as etapas de recrutamento e seleção, e que permanecem no aguardo da convocação derradeira para a efetivação do contrato de trabalho.



No entanto, a intensa dinâmica social do mercado de trabalho na China mostrou-se um impedimento para tal prática. Eis o depoimento de E2:

E2: Então uma coisa muito importante é quando a manufatura necessita de mão de obra, eu conseguir fazer um processo de recrutamento e seleção ágil. Então esse é um ponto vital. E nós tínhamos algumas plantas em [sic] que demoravam, sei lá, até dez dias pra conseguir fechar um processo de recrutamento e seleção. E aí nós vimos que, por exemplo, que [sic] tinha algumas plantas no mundo que trabalhavam com banco de funcionários, onde você faz todo o processo de recrutamento e seleção, você faz todos os testes, você faz a avaliação médica, você faz todo o processo e coloca a pessoa num banco e, assim que você tiver a vaga, você, então, chama essas pessoas. [...] E foi uma prática que, discutida, foi aprovada para ser levada pra todas as regiões. No entanto, a China é um exemplo onde nós não conseguimos implementar isso. E por que nós não conseguimos implementar? Por que, na China, a necessidade, a demanda de mão de obra é tão grande que se a pessoa vem e faz uma entrevista e faz um processo hoje, se ela não for imediatamente contratada, amanhã ela já está sendo contratada por outra empresa. Então no caso da China isso não é aplicável. (Grifo do autor)

Analogamente, outra situação verificada na China foi a inadequação do período de treinamento – uma vez mais implantado globalmente – relativo à área de corte, um dos setores estratégicos da organização. Os traços socioculturais do público alvo chinês não foram considerados, e o seu *habitus* de classe mostrou-se dissonante ao interstício estipulado:

E2: Uma outra coisa que nós tivemos que alterar foi, por exemplo, no processo de treinamento. Foi definida toda uma agenda de treinamento pros principais processos da empresa. E foi definido também o *lead time* de cada um desses treinamentos. E, quando nós fomos falar da área de corte, que é uma área estratégica na nossa empresa, foi definido o *lead time* de treinamento de quatro semanas, incluindo o treinamento teórico e o treinamento prático e o acompanhamento, de um operador experiente. [...] E o pessoal na China falou: “não, isso é inaceitável... pra nós, nós temos feito esse treinamento em duas semanas.” E nós fomos entender a diferença. O que acontece é que, na área de corte, na maioria das nossas plantas na China, os funcionários, são funcionários na faixa de 18 a 25 anos, a maioria deles cursando ou cursos técnicos ou faculdade, todos com conhecimento de computação, porque já lidam com computador desde pequenos... Então o aprendizado dessas pessoas se dá muito mais rápido do que quando eu contrato, por exemplo, em algumas plantas no México, em algumas plantas na Romênia, em algumas plantas na Hungria, onde a maior parte de nossa mão de obra vem da lavoura. Então são pessoas que nunca tiveram contato com máquinas, que nunca tiveram contato com computador, ou tiveram contato muito pequeno. (Grifo do autor)

Os achados adicionais das entrevistas são sintetizados no Quadro 27.

#### Indícios de inadequação de práticas corporativas estadunidenses frente a aculturas nacionais distintas

- Avaliação de que a realidade social estadunidense não se mostra generalizável ao Brasil, influenciando negativamente as práticas de gestão oriundas da matriz;
- Constatação de que a realidade do mercado de trabalho da China implica a inadequação de prática corporativa de seleção de pessoas;
- A não consideração de traços socioculturais da sociedade chinesa mostrou-se um impedimento a

**Indícios de inadequação de práticas corporativas estadunidenses frente a aculturas nacionais distintas**  
interstícios de treinamento estipulados pela matriz estadunidense.

Quadro 27. Achados residuais das entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA

A presente pesquisa teve por objetivo identificar e discutir as manifestações culturais inerentes a uma organização internacionalizada, com base em suas práticas de gestão, utilizando o modelo de D'Iribarne (1993).

O nome da organização pesquisada – empresa-mãe no processo de internacionalização ora estudado – não foi divulgado por motivos de manutenção de seu sigilo de identidade. Passou-se a denominá-la, dessa forma, Empresa X.

A pesquisa utilizou procedimentos de estudo de caso, desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos na Divisão A da Empresa X. Esse tipo de pesquisa justifica-se pela peculiaridade do caso escolhido. Com antecedentes que remontam ao século XIX, estando por mais de seis décadas incorporada à Empresa Y e vivenciando uma recente independência como personalidade jurídica, múltiplas são as teorias de internacionalização suscetíveis de serem aplicadas no decurso de sua história.

A restrição do estudo da Empresa X ao seu Departamento de Recursos Humanos da Divisão A possibilitou maior profundidade na análise das práticas implementadas no processo de internacionalização e, conseqüentemente, de suas manifestações culturais.

O estudo da trajetória de internacionalização da Empresa X – em especial dos esforços dos últimos vinte anos – revelou sua busca por mercados de países com extremo baixo custo de remuneração de força de trabalho. Essa tendência é a mesma apresentada pelas montadoras automotivas no mesmo período, o que corrobora a percepção de Shimokawa (1999) quanto aos fornecedores de componentes automotivos seguirem as tendências de internacionalização dessas montadoras. Tal dinâmica suscita a pergunta de se a escolha de mercados com base em fatores eminentemente econômicos é capaz de acentuar as dissonâncias culturais eventualmente envolvidas na internacionalização de empresas.

O emprego do modelo teórico de D'Iribarne (1993) sucedeu a identificação do processo histórico e da trajetória de internacionalização da Empresa, sendo que as categorias de análise desse modelo permitiram identificar manifestações culturais da Empresa X, bem como relacioná-las às tendências culturais brasileiras. Da mesma forma, apesar de a dificuldade na delimitação das fronteiras entre os níveis de análise utilizados neste estudo – corporativo, intermediário e local – a análise das práticas organizacionais, respeitadas essas subdivisões do processo de internacionalização, permitiu retratar manifestações culturais que se dão nas

múltiplas camadas envolvidas nesse processo. Destarte, considera-se que o caso estudado foi aderente ao modelo teórico adotado, bem como o modelo de estudo decorrente.

Em um primeiro plano de análise, situaram-se as práticas inerentes ao Departamento de Recursos Humanos vinculadas ao nível corporativo, ou seja, que permeiam os diversos níveis organizacionais. Em geral, decorrem de uma política oriunda desde a matriz, responsável pela elaboração dessas práticas, e não se restringindo a seu cumprimento.

Em um plano intermediário, surgem as práticas conduzidas no âmbito da interligação entre a política corporativa e a realidade dos polos locais, sendo responsáveis por relacionarem estes níveis – corporativo e local. Essas práticas, em geral, são conduzidas pela sede administrativa da subsidiária no Brasil, que também representa a empresa na América do Sul.

Por fim, em plano local, os polos locais da empresa X representam, de modo geral, a área fim sobre a qual a política de gestão da empresa converge. Por estarem mais afastadas hierarquicamente da matriz, bem como dispersas pelo território brasileiro, as práticas efetivadas nesses polos mostram-se mais suscetíveis às tendências culturais nacionais / locais em suas dinâmicas sociais.

Em todas as categorias constantes do modelo teórico adotado, a análise de conteúdo das entrevistas possibilitou identificar práticas a nível corporativo (oriundas da matriz estadunidense) cujo intuito era a padronização do exercício da gestão, o fortalecimento da cultura organizacional, o estabelecimento de objetivos e de limites aos subordinados, e o incremento da credibilidade institucional. Nesse leque, inserem-se as seguintes práticas, entre outras:

- Padronização global de níveis hierárquicos;
- Processo de avaliação de desempenho;
- Processo de recrutamento e seleção de empregados;
- Centralização do controle, por meio do acompanhamento de indicadores;
- Adoção de norma de conduta padronizada;
- Institucionalização de iniciativas de reconhecimento do colaborador e de campanhas de consolidação da cultura organizacional;
- Delegação de autoridade com base em limites orçamentários, não sujeita a moderações informais.

Por detrás dessas práticas, identifica-se uma lógica estada no contrato, traço cultural intrínseco ao país de origem da empresa-mãe. Para D'Iribarne (2003, p. 329), o apego ao

estabelecimento de relações contratuais, típico dos Estados Unidos, “não está ligado, em primeiro lugar, a uma abordagem da gestão preocupada com a eficácia, mas a uma visão do que devem ser as relações entre as pessoas”. Assim, a concepção do homem como um ser livre, tradição política daquele país, opõe-se aos arbítrios decorrentes de relações personalistas, “no qual as culturas políticas anglo-saxônicas veem a marca da tirania”.

A análise da lógica cultural da Empresa X aclarou aspectos divergentes por categoria do modelo teórico. Por um lado, a lógica contratual da matriz foi preponderante nas práticas relacionadas às relações hierárquicas, à definição de responsabilidades e às sanções, inibindo manifestações culturais tipicamente brasileiras, como o traço de hierarquia (FREITAS, 1997), bem como a flexibilidade como aspecto marcante na navegação social (DAMATTA, 1986).

Em contrapartida, traços culturais brasileiros – personalismo, espírito aventureiro, na concepção de Freitas (1997), entre outros – foram observados, especialmente no que concerne aos polos locais, nas categorias senso de dever, regulação, qualidade de cooperação e percepção de controle.

Tendo por base a essa divergência, há de se considerar se as categorias de análise nas quais a lógica contratual da empresa-mãe foi dominante são mais suscetíveis à influência do modelo de gestão da matriz. Nesse sentido, observa-se, por exemplo, que a matriz consegue agir de modo mais objetivo na obtenção de uma clara definição de responsabilidades do que no desenho de um cenário no qual a percepção do controle, por parte dos funcionários, é positiva.

Nos polos, a imersão dos agentes em comunidades que guardavam estreita relação de dependência econômica com a unidade fabril, ou em grupos que apresentavam intensas relações afetivas interpessoais, suscitou ajustes espontâneos ou complementares nas práticas corporativas, seja mediante moderação informal, maior atenção ao tom da linguagem, aplicações de sanções e recompensas situacionais, entre outros. Em adição, nas entrevistas, os polos locais foram retratados como dotados de características socioculturais singulares, podendo-se inferir que a cultura regional em que estão inseridas influencia suas práticas de gestão.

O fato é que se identificaram flexibilizações das políticas corporativas em nível local, customizando-se práticas a fim de prover maior autonomia às unidades administrativas ou adaptação às realidades sociais e culturais do país hospedeiro.

Em síntese, voltando-se à pergunta de pesquisa (como se dão as práticas de gestão, entendidas como manifestações culturais, de uma organização que se submete a um processo de internacionalização?), a consecução da padronização das práticas desde a matriz na

Empresa X mostrou-se desigual por categoria de análise. De modo geral, observou-se um a coexistência de práticas corporativas e locais.

Um olhar mais detido sobre esse aspecto revela a necessidade de serem abordadas algumas das inadequações das práticas padronizadas desde a matriz em seu processo de internacionalização.

O ajuste da linguagem de manuais de conduta de modo a aumentar a eficácia da comunicação com seu público-alvo – em especial o dos polos – constitui uma das ilustrações da influência da cultura local na customização de práticas corporativas.

No mesmo sentido, o entendimento, pela matriz, de que o contexto social dos Estados Unidos é passível de ser generalizado às diversas localidades de suas subsidiárias – conforme interpretação de E4 – detém cunho central na inadequação de práticas padronizadas. Diferenças de níveis educacionais, de acesso a informações, de hábitos (como o uso do computador, por exemplo) e de linguagem foram percebidos como cerceadores da eficácia das práticas corporativas, demandando a customização local.

Ainda em termos da política de padronização de práticas corporativas, restou evidenciado nas entrevistas que sua inadequação não é restrita à subsidiária brasileira, mas alcança também a China, seja em decorrência da intensa dinâmica do mercado de trabalho naquele país ou da peculiaridade dos traços socioculturais de seus agentes. Tal fato coaduna-se com as análises de D'Iribarne (2003) no sentido da não vigência da concepção de realidade dos Estados Unidos no restante do mundo. Coaduna-se, ainda, com as evidências de que culturas nacionais distintas podem acarretar diferenças de percepções individuais frente a práticas padronizadas de recursos humanos, conforme pesquisa realizada por Lunnan e Traavik (2009).

As perguntas que parecem surgir ao final desta pesquisa são: como estruturar as práticas de gestão de uma organização que se internacionaliza? Qual o ponto de equilíbrio correto na combinação entre a manutenção da identidade cultural *versus* interação com a cultura local?

As respostas a essas questões parecem carecer necessariamente de alguns pré-requisitos, como, por exemplo, a determinação do quanto as culturas nacionais envolvidas interferem nas práticas das organizações e o profundo conhecimento das lógicas culturais dos países de origem e hospedeiros da empresa internacionalizada.

Entre as limitações deste estudo, aponta-se, preliminarmente, a supressão de informações em sentido amplo inerentes à empresa estudada, com vistas à manutenção do sigilo de sua identidade. Esse aspecto impingiu a limitação da exposição de achados na análise documental, restringindo as possibilidades vislumbradas na discussão dos resultados.

Ademais, deve-se reconhecer que uma análise de séries temporais com foco na trajetória de internacionalização da organização robusteceria a presente pesquisa. Mediante esse procedimento, obter-se-iam mais informações a fim de bem caracterizar suas iniciativas rumo a mercados estrangeiros, em especial se os motrizes foram comportamentais ou econômicos (ou, ainda, uma junção dessas razões).

Outra limitação refere-se a pouca diversificação dos cargos dos entrevistados. Conjetura-se que, mediante entrevistas com assistentes e analistas de RH, bem como com instrutores de treinamento, entre outros, seria possível obter a percepção daqueles que são administrados pelos gestores ora entrevistados.

Como sugestão de agenda de pesquisa, mostram-se pertinentes as seguintes iniciativas:

- Complementação desta pesquisa, entrevistando-se funcionários que não ocupam cargos de gestão na Empresa X;
- Estudo das manifestações culturais com base nas práticas de gestão em outras subsidiárias a Empresa X;
- Pesquisas em empresas que se encontrem em processo de expansão dentro de um país marcado por fortes diferenças culturais regionais, como é o caso do Brasil;
- Estudos longitudinais sobre o desempenho das estratégias de gestão transculturais de uma empresa que se submete a um processo de internacionalização;
- Pesquisas sobre a influência do nível hierárquico ocupado pelo empregado nas categorias da lógica cultural de D'Iribarne (1993).

## REFERÊNCIAS

ALTINTAS, M. H.; VRONTIS, D.; KAUFMANN, H. R.; ALON, I. Internationalization, market forces and domestic sectoral institutionalization. **European Business Review**, v. 23, n. 2, p. 215-235, 2011.

AGNEW, M.; VANBALKOM, W. D. Internationalization of the university: factors impacting cultural readiness for organizational change. **Intercultural Education**, v. 20, n. 5, p. 451-462, 2009.

AHOKANGAS, P. Internationalization and Resources: Analysis of Processes in Nordic SMEs. In: **Acta Wasaensia**, n. 64. Universitas Wasaensis, Vaasa, 1998.

AMARAL, H. F.; COUTINHO, E. S. Abertura ao capital estrangeiro e desempenho no setor bancário brasileiro no período 2001/2005. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.

ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual framework. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 27-42, 1997.

- ANDREFF, W. Outsourcing in the new strategy of multinational companies: foreign investment, international subcontracting and production reallocation. **Papeles de Europa**, p. 73-118, 2009.
- ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. The impact of internationalization with a focus on technological innovation and Brazilian companies' exports. **Dados (online)**, v. 48, n. 2, p. 395-442, 2005.
- ARMAGAN, S.; FERREIRA, M. P. The impact of political culture on firm's choice of exploitation-exploration internationalization strategy. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 5, n. 3, p. 275-291, 2005.
- ATHREYE, S.; KAPUR, S. The internationalization of Chinese and Indian Firms – trends, motivations and strategy. **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 209-221, 2009.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrose an insights and omissions. **Management International Review**, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007.
- AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world. **International Marketing Review**, v. 19, n. 5, p. 436-449, 2001.
- BARBOSA, E. T.; TEMOCHE, C. A. R. Inserção das Indústrias de Calçados do Estado da Paraíba no Mercado Internacional. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 58, v. 13, n. 4, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARKEMA, H. G.; DROGENDIJK, R. Internationalising in small, incremental or large steps? **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1132-1148, 2007.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**, 1ª ed., Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEAMISH, P. W. The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda. In: RUGMAN, A. **Research in Global Business Management**, v. 1. JAI Press: Greenwich, 1990.
- BERNSTEIN, R. J. Social Theory as Critique. In D. Held & J. Thompson (Eds.), **Social theory of modern societies: Anthony Giddens and his critics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- BERRY, J. W. Cultural relations in plural societies: alternatives to segregation and their socio-psychological implications. In: MILLER, N.; BREWER, M. (Eds.). **Groups in Contact**. New York: Academic Press, 1984.
- BHASKHARAN, S.; GLIGOROVSKA, E. Influence of national culture on trans-national alliance relationships. **Cross Cultural Management: an International Journal**, v. 16, n. 1, p. 44-61, 2009.
- BLOODGOOD, J. M. Venture adolescence: Internationalization and performance implications of maturation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 12, iss. 2, p. 67-85, 2006.



- BOBILLO, A. M.; LÓPEZ-ITURRIAGA, F.; TEJERINA-GAITE, F. Firm performance and international diversification: the internal and external competitive advantages. **International Business Review**, n. 19, p. 607-618, 2010.
- BORINI, F. M.; FLEURY, T. L.; FLEURY, A. C. C.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. A relevância de subsidiárias para as multinacionais brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 253-265, 2009.
- BORINI, M. F.; RIBEIRO, F.; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. O Prisma da Internacionalização: um estudo de caso. **Revista de Administração FACES**, v. 5, n. 3, p. 42-55, 2006.
- BOURDIEU, P. **Coisas Ditas**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.
- \_\_\_\_\_. **A Miséria do Mundo**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- \_\_\_\_\_. **O Senso Prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.
- BRAVO, M. P. C.; EISMAN, L. B. **Investigación Educativa**, 3ª ed. Sevilha: Ediciones Alfar, 1998.
- BROCK, D. M.; YAFFE, T. International diversification and performance: the mediating role of implementation. **International Business Review**, n. 17, p. 600-615, 2008.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.
- BUCKLEY, P. J.; STRANGE, R. The Governance of the Multinational Enterprise: Insights from Internalization Theory. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, 2011.
- BUDDE-SUNG, A. E. K. The increasing internationalization of the international business classroom: Cultural and general considerations. **Business Horizons**, 2011, doi: 10.1016/j.bushor.2011.03.003.
- CALOF, J.; BEAMISH, P. W. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 115-131, 1995.
- CALZA, F.; ALIANE, N.; CANNAVALE, C. Cross-cultural differences and Italian firms' internationalization in Algeria. **European Business Review**, v. 22, n. 2, p. 246-272, 2010.
- CAMISÓN, C.; VILLAR, A. Capabilities and propensity for cooperative internationalization. **International Marketing Review**, v. 26, iss. 2, p. 124-150, 2009.
- CANABAL, A.; WHITE III, G. O. Entry mode research: past and future. **International Business Review**, n. 17, p. 267-284, 2008.
- CANTWELL, J. A survey of theories of international production. In: PITELI, C. N.; SUGDEN, R. (Orgs.). **The Nature of the Transnational Firm**. London: Routledge, p. 10-56, 2001.
- CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.
- CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M.; ACEDO, F. J. Path dependence view of export behaviour: a relationship static patterns and dynamic configurations. **International Business Review**, doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.05.008, 2011.

- CHANG, J. The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 21, n. 2, 2011.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. Padrões e motivos da internacionalização de empresas chinesas. In: JÚNIOR, M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**, Porto Alegre: Bookman, 2010.
- COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COE, N. M.; HESS, M. The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. **Journal of Economic Geography**, v. 5, n. 4, p. 449-473, 2005.
- COHEN, I. J. Teoria da Estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Orgs.). **Teoria Social Hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.
- COSTA, C. G. Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 0, 2006.
- COSTA, A. R.; LOPES, F. D. Participação de Empresas Estrangeiras e Consórcios em Leilões de Blocos Exploratórios de Petróleo e Gás no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 798-817, 2010.
- COVIELLO, N. E. The network dynamics of International new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 5, p. 713-731, 2006.
- CRESPI, F. **Manual de Sociologia da Cultura**. Lisboa: Editora Estampa, 1997.
- CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 5, p. 709-725, 2007.
- D'IRIBARNE, P. **La Logique d'Honneur. Gestion des entreprises et traditionales**. France: Editions du Seuil, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Culture et mondialisation: gérer par delà les frontières**. France: Editions du Seuil, 1998.
- \_\_\_\_\_. Management et Cultures Politiques. **Revue Française de Gestion**, n. 128, p. 70-75, 2000.
- \_\_\_\_\_. Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 3, n. 2, p. 327-337, 2003.
- \_\_\_\_\_. Giving French Management a Chance. In : **SEMINAR BUSINESS LIFE**, 2005. Disponível em: <http://www.ecole.org/seminaires/FS1/SEM234>. Acesso em: 30.09.2011.
- \_\_\_\_\_. National Cultures and Organisations in Search of a Theory : an Interpretative Approach. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 9, n. 3, p. 309-321, 2009.
- DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-atacadista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, 2007.
- DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DE CLERCQ, D.; SAPIENZA, J.; CRIJINS, H. The internationalization of small and medium-sized firms. **Small Business Economics**, v. 24, n. 4, p. 409-419, 2005.

DE MAESENEIRE, W.; CLAEYS, T. SMEs, foreign direct investment and financial constraints: the case of Belgium. **International Business Review**, doi 10.1016/j.ibusrev.2011.03.004, 2011.

DIKOVA, D. Performance of foreign subsidiaries: does psychic distance matter? **International Business Review**, v. 18, n. 1, p. 38-49, 2009.

DIMITRATOS, P.; PETROU, A.; PLAKOYIANNAKI, E.; JOHNSON, J. E. Strategic decision-making processes in internationalization: does national culture of the focal firm matter? **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 194-204, 2011.

DOW, D.; FERENCIKOVA, S. More than just national culture distance: testing new distance scales on FDI in Slovakia. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 46-58, 2010.

DROGENDIJK, R.; SLANGEN, A. Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. **International Business Review**, v. 15, n. 4, p. 361-380, 2006.

DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of Economics and Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

\_\_\_\_\_. **Theories and paradigms of international business activity: The selected essays of John H. Dunning**. UK: Edward Elgar, 2002.

\_\_\_\_\_; LUNDAN, S. M. The Internationalization of Corporate R&D: A Review of the Evidence and Some Policy Implications for Home Countries. **Review of Policy Research**, v. 26, n. 1, p. 13-33, 2009.

DUPUIS, J. P. Antropologia, cultura e organizações: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. In CHANLAT, J.F.; FACHIN, R; FISCHER, T. (Org.). **Análise das organizações – Perspectivas Latinas: olhar histórico e constatações atuais**, v. 1. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

\_\_\_\_\_. L'Analyse interculturelle en gestion: décloisonner les approches classiques. In: DAVEL, E.; DUPUIS, J. P.; CHANLAT, J. F. (Org.) **Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées**. Canada: les Presses de l'Université Laval, 2008.

DUYSTERS, G.; JACOB, J.; LEMMENS, C.; JINTIAN, Y. Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group. **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 325-349, 2009.

EDEN, L.; DAI, L. Rethinking the OLI/Eclectic Paradigm. **The Multinational Business Review**, v. 18, n. 2, p. 13-34, 2010.

ELANGO, B.; PATTNAIK, C. Building capabilities for international operations through networks: a study from Indian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 541-555, 2007.

ELLIS, P. D. International trade intermediaries and the transfer of marketing knowledge in transition economies. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 16-33, 2010.

FAN, T.; PHAN, P. International new ventures: revisiting the influences behind the "born-global" firm. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1113-1131, 2007.

- FAULCONBRIDGE, J. R. Negotiating cultures of work in transnational law firms. **Journal of Economic Geography**, v. 8, p. 487-517, 2008.
- FETSCHERIN, M.; VOSS, H.; GUGLER, P. 30 years of foreign direct investment to China: an interdisciplinary literature review. **International Business Review**, v. 19, n. 3, p. 235-246, 2010.
- FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.
- FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala Internationalization Process Model: a critical review. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 257-278, 2002.
- FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. **Critical perspectives on international business**, v. 3, n. 3, p. 291-305, 2007.
- FORTANIER, F.; TULDER, R. V. Internationalization trajectories – a cross-country comparison: are Chinese and Indian companies different? **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 223-247, 2009.
- FREEMAN, S.; HUTCHINGS, K.; LAZARIS, M.; ZYNGIER, S. A model of rapid knowledge development: the smaller born-global firm. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 70-84, 2010.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. A. M.; REZENDE, S. F. L.; CASTRO, J. M. Mudanças pós-aquisição internacional na rede de fornecedores adquirida. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 811-834, 2008.
- GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, P. Internet-based sales channel strategies of born global firms. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p. 88-99, 2011.
- GALINA, S. V. R. Internacionalização de atividades de P&D: participação de afiliadas brasileiras mensuradas por indicadores de C&T. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 31-40, 2005.
- GARCIA, R. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Produção**, v. 15, n. 2, p. 158-171, 2005.
- GARRIDO, I. L. Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, 2007.
- GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GERHART, B. How much does National Culture constrain Organizational Culture? **Management and Organization Review**, v. 5, n. 2, p. 241-259, 2009.
- GERRING, J. What is a Case Study and What Is It Good For? **American Political Science Review**, v. 98, n. 2, p. 341-354, 2004.
- GIDDENS, A. **Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis**. Berkeley, Los Angeles: University of California Press, 1979.
- \_\_\_\_\_. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

\_\_\_\_\_. A. **Sociologia**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GLAUM, M.; OESTERLE, M. J. 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers? **Management International Review**, v. 47, n. 3, p. 307-317, 2007.

GOERZEN, A.; MAKINO, S. Multinational corporation internationalization in the service sector: a study of Japanese trading companies. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1149-1169, 2007.

GOMES, A. C. C. Cultura, Contexto e Atividade Econômica: o Exemplo de uma Empresa Mista em Moçambique. **África em Debate**, n. 3, 2002.

GOMES, R.; STRACHMAN, E.; PIERONI, J. P.; SILVA, A. O. Abertura comercial, internacionalização e competitividade: a indústria brasileira de máquinas têxteis após os anos 1990. **Economia e Sociedade**, v. 16, n. 3, p. 405-433, 2007.

GRAHAM, E. M. The contributions of Stephen Hymer: one view. **Contributions to Political Economy**, v. 21, p. 27-41, 2002.

GROSS, M. J.; HUANG, S. Exploring the internationalisation prospects of a Chinese domestic hotel firm. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 2, p. 262-274, 2011.

GUEDES, A. L. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem da diplomacia triangular. **Revista de Administração Pública (online)**, v. 40, n. 3, p. 335-356, 2006.

GULAMHUSSEN, M. A. Choice of scale by banks in financial centers. **International Business Review**, v. 16, n. 4, p. 507-525, 2007.

HASHAI, N. Knowledge transfer considerations and the future of the internationalization hypothesis. **International Business Review**, v. 18, n. 3, p. 257-264, 2009.

HE, X.; WEI, Y. Linking market orientation to international market selection and international performance. **International Business Review**, v. 20, n. 5, p. 535-546, 2011.

HILAL, A. V. G. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 6, n. 2, p. 139-167, 2006.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HILMERSSON, M.; JANSSON, H. International network extension processes to institutionally different markets: entry nodes and processes of exporting SMEs. **International Business Review**, doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.08.003, 2011.

HIRATUKA, C. Internacionalização de atividades de pesquisa e desenvolvimento das empresas transnacionais: análise da inserção das filiais brasileiras. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 105-114, 2005.

HOBDAI, B.; GREGORIC, A.; SINANI, E. The role of firm ownership on internationalization: evidence from two transition economies. **Journal of Management and Governança**, out. 2009.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Editora Silabo, 2003.

\_\_\_\_\_; HILAL, A. V. G.; MALVEZZI, S.; TANURE, B.; VINKEN, H. Comparing Regional Culture within a Country: Lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 41, n. 3, p. 336-352, 2010.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 162-175, 2009a.

\_\_\_\_\_. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **Revista de Administração Mackenzie (online)**, v. 10, n. 4, p. 154-180, 2009b.

\_\_\_\_\_; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, edição especial, p. 86-98, 2006.

HSIANG-LING, C.; CHOW-MING, J. Y. Institutional pressures and initiation of internationalization: evidence from Taiwanese small and medium-sized enterprises. **International Business Review**, n. 17, p. 331-348, 2008.

HSIEH, A. T.; TSAI, C. W. Does national culture really matter? Hotel service perceptions by Taiwan and American tourists. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 3, n. 1, p. 54-69, 2009.

HURTADO, P. S. Assessing the use of Bourdieu's key concepts in the strategy-as-practice field. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 20, n. 1, p. 52-61, 2010.

HUTZSCHENREUTER, T.; PEDERSEN, T.; VOLBERDA, H. W. The role of path dependency and managerial intentionality: a perspective on international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1055-1068, 2007.

HYMER, S. H. **The international Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. Tese de doutorado. Cambridge: MIT Press, 1960 (publicação póstuma em 1976).

IJOSE, O. Culture and the Adoption of Practices: An Assessment of the U.S. Automotive Manufacturing Sector. **Journal of Business and Cultural Studies**, v. 2, p. 1-16, feb. 2010

JING, S.; BING, X. A Study on Transnational Enterprise Faces Cultural Difference and Trans-Culture Management Under Economic Globalization Background. **Cross-Cultural Communication**, v. 6, n. 2, p. 48-56, 2010.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.) **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1988.

\_\_\_\_\_; 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, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 23-32, 1990.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JUNG, J.; SU, X. The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. **The TQM Magazine**, v. 20, n. 6, p. 622-635, 2008.

KALINIC, I.; FORZA, C. Rapid internationalization of traditional SMEs: between gradualist models and born globals. **International Business Review**, doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.08.002, 2011.

KLING, G.; WEITZEL, U. The internationalization of Chinese companies: firm characteristics, industry effects and corporate governance. **Research in International Business and Finance**, 2011, doi: 10.1016/j.ribaf.2011.03.002, 2011.

KLOTZE, M. C.; THOMÉ, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 3, 2006.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R.; MORAES, W. F. A. De Pernambuco para a França: o Marketing Mix internacional da pinga nordestina. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 58, v. 13, n. 4, 2007.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. **Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions**. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethology Papers (paper 47), 1952.

KYLÄHEIKO, K.; JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S.; TUPPURA, A. Innovation and internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability. **International Business Review**, v. 20, n. 5, p. 508-520, 2011.

LI, J.; HARRISON, J. R. Corporate governance and national culture: a multi-country study. **Corporate Governance**, v. 8, n. 5, p. 607-621, 2008.

LI, J.; RUGMAN, A. M. Real options and the theory of foreign direct investment. **International Business Review**, v. 16, n. 6, p. 687-712, 2007.

LI, L.; LI, D.; SHI, W. Internationalization, internalization and the performance of US biopharmaceutical SMEs. **The Multinational Business Review**, v. 19, n. 1, p. 65-93, 2011.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de Recursos Humanos no Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, 2010.

LINDSTRAND, A.; MELÉN, S.; NORDMAN, E. R. Turning social capital into business: a study of the internationalization of biotech SMEs. **International Business Review**, v. 20, n. 2, p. 194-212, 2011.

LÓPEZ-DUARTE, C.; VIDAL-SUÁREZ, M. M. External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity. **International Business Review**, v. 19, n. 6, p. 575-588, 2010.

- LUCAS, L. M. The role of culture on knowledge transfer: the case of multinational corporation. **The Learning Organization**, v. 13, n. 3, p. 257-275, 2006.
- LUNNAN, R.; TRAAVIK, L. E. M. Is the standardization of human resource practices perceived as fair across national cultures? The cases of China, Lithuania, and Norway. **Baltic Journal of Management**, v. 4, n. 2, p. 127-148, 2009
- MACHADO NETO, A. J.; ALMEIDA, F. C. Os condicionantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 58, v. 13, n. 4, 2007.
- MAGNUSSON, P.; BAACK, D. W.; ZDRAVKOVIC, S.; STAUB, K. M.; AMINE, L. S. Meta-analysis of cultural differences: another slice of the apple. **International Business Review**, v. 17, n. 5, p. 520-532, 2008.
- MAHONEY, J. T. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 651-660, 2001.
- MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M.; HOFFMANN, M. G. Importância das Redes nos Processos de Inovação e Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 41-61, 2010.
- MAITLAND, E.; ROSE, E. L.; NICHOLAS, S. How firms grow: clustering as a dynamic model of internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 4, p. 435-451, 2005.
- MALHOTRA, N. K.; AGARWAL, J.; ULGADO, F. M. Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 4, p. 1-31, 2003.
- MANGI, L. C. Neoinstitucionalism and the appropriation of Bourdieu's work: a critical assessment. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 323-336, 2009.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 62, v. 15, n. 1, 2009.
- MASSOTE, C. G.; REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 61-79, 2010.
- MASULLO, D. G.; LEMME, C. F. Um exame da relação entre o nível de internacionalização e a comunicação ambiental nas grandes empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 64, v. 15, n. 3, 2009.
- MCCAN, P. International business and economic geography: knowledge, time and transaction costs. **Journal of Economic Geography**, v. 11, p. 309-317, 2011.
- MERRIAM, S. **Case Study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: California: Jossey-Bass, 1988.
- MIDDLETON, S.; LIESCH, P. W.; STEEN, J. Organizing time: internationalization narratives of executive managers. **International Business Review**, v. 20, n. 2, p. 136-150, 2011.



- MIROSHNICK, V. Culture and international management: a review. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 7, p. 521-544, 2002.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.) **Cultura Nacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NADKARNI, S.; PEREZ, P. D. Prior conditions and early international commitment: the mediating role of domestic mindset. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 1, p. 160-176, 2007.
- NES, E. B.; SOLBERG, C. A.; SOLKOSET, R. The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. **International Business Review**, v. 16, n. 4, p. 405-424, 2007.
- NIELSEN, B. B.; GUDERGAN, S. Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. **International Business Review**, doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.07.001, 2011.
- NIOSE, J.; TSCHANG, F. T. The strategies of Chinese and Indian software multinationals: implications for internationalization theory. **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 269-294, 2009.
- O'DWYER, G.; MATTOS, R. A. Teoria da Estruturação de Giddens e os estudos de práticas avaliativas. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 20, n. 2, p. 609-623, 2010.
- OJALA, A. Internationalization of knowledge-intensive SMEs: the role of network relationships in the entry to a psychically distant market. **International Business Review**, v. 18, n. 1, p. 50-59, 2009.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. F. A.; KOVACS, E. P.; LUCIAN, R. Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 2, p. 295-313, 2009.
- OLIVEIRA, P. P. Illusio: aquém e além de Bourdieu. **Mana [online]**, v. 11, n. 2, p. 529-543, 2005.
- OLIVEIRA, S. A.; SEGATTO, A. P. Transferência de tecnologia e conhecimento sob a lente estruturacionista: uma integração temática. **RAE eletrônica**, v. 8, n. 2, 2009.
- OMAR, A.; URTEAGA, A. F. El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. **Universitas Psychologica**, v. 9, n. 1, p. 79-92, 2010.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. The internationalization of entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 2-8, 2005.
- PAGEL, M.; KATZ, J. P.; SHEU, C. The importance of national culture in operations management research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 4, p. 371-394, 2005.
- PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 73-95, 2005.
- PAPADOPOULOS, N.; MARTÍN, O. M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. **International Business Review**, v. 19, n. 4, p. 388-406, 2010.

- PECI, A. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **RAE**, v. 43, n. 1, p. 24-35, 2003.
- PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na atuação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.
- PERKS, K. J.; HUGHES, M. Entrepreneurial decision-making in internationalization: propositions from mid-size firms. **International Business Review**, v. 17, n. 3, p. 310-330, 2008.
- PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. Twenty years after: support and critique of the Uppsala Internationalisation Model. In: BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. (Orgs.). **The Nature of the International Firm**, Copenhagen Business School Press, p. 117-134, 1997.
- PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1247-1270, 2010.
- PLA-BARBER, J.; ESCRIBÁ-ESTEVE, A. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. **International Marketing Review**, v. 23, n. 3, p. 255-278, 2006.
- PRADO JÚNIOR, C. **História Econômica do Brasil**, 41<sup>a</sup> edição. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- PRANGE, C.; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, 46, p. 126-133, 2011.
- PRIME, N.; OBADIA, C.; VIDA, I. Psychic distance in exporter-importer relationships: a grounded theory approach. **International Business Review**, v. 18, n. 2, p. 184-198, 2009.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- REZENDE, S. F. L. Multinationals and Interdependence in Internationalisation Processes. **Brazilian Administration Review**, v. 3, n. 1, p. 9-31, 2006.
- REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. Revisitando a pesquisa sobre exportação: a contribuição do enfoque das trajetórias. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 3, jul-set 2009.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 24-36, 2010.
- RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalization firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.
- RIPPOLÉS, M.; BLESÁ, A.; MONFERRER, D. Factors enhancing the choice of resource commitment entry modes in international new ventures. **International Business Review**, doi 10.1016/j.ibusrev.2011.07.007, 2011.
- ROCHA, A.; MELLO, R. C.; MACULAN, A. M. D.; PACHECO, H. F. Ivia: crescimento e internacionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1158-1170, 2010.
- ROSA, P. R.; RHODEN, M. I. S. Internacionalização de uma Empresa Brasileira: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 57, v. 13, n. 3, 2007.

- RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization: past, present and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.
- SALGADO, O. Barriers to the accomplishment of a subsidiary's strategic role: how location and corporate networks influence subsidiary performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 261-282, 2011.
- SANCHEZ-PEINADO, E.; PLA-BARBER, J. A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: an empirical analysis in the service sector. **International Business Review**, v. 15, n. 3, p. 215-232, 2006.
- SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K; SAVIGNY, E. V. **The practice turns in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.
- SCHERTLER, A.; TYKVOVÁ, T. Venture capital and internationalization. **International Business Review**, v. 20, n. 4, p. 423-439, 2011.
- SCHMID, S.; KOTULLA, T. 50 years of research on international standardization and adaptation – from a systematic literature analysis to a theoretical framework. **International Business Review**, v. 20, n. 5, p. 491-507, 2011.
- SCHWENS, C.; KABST, R. Internationalization of young technology firms: a complementary perspective on antecedents of foreign market familiarity. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p. 60-74, 2011.
- SCHWENS, C.; STEINMETZ, H.; KABST, R. Growth and Internationalization: Renewable Energy and New Technology-Bases Firms. **Innovation and International Corporate Growth**, part I, p. 113-123, 2010.
- SERRA, F. A. R.; ALBERNAZ, A.; FERREIRA, M. P. A responsabilidade social como fator na estratégia internacional: o estudo do caso Natura. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 58, v. 13, n. 4, 2007.
- SETTON, M. G. J. A teoria do *habitus* em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v. 20, p. 60-70, 2002.
- SILVA, J. R. A internacionalização de empresas portuguesas: a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 0, 2005.
- SINGH, D. A. Export performance of emerging market firms. **International Business Review**, v. 18, n. 4, p. 321-330, 2009.
- SHIMOKAWA, K. **Reorganization of the global automotive industry and structural change on the automobile component industry**. MIT/IMVP Publications, Boston, 1999.
- SOUZA, E. C. L. La Logique Culturelle des Organisations au Brésil: leurs Pratiques de Gestion. **Actes du Séminaire: Innovation et Internationalisation des Activités de Services**. Aix-en-Provence. Université Paul Cézanne Aix Marseille III et Université de Brasília. 29 et 30 septembre 2009.
- SOUZA, E. C. L.; CASTRO-LUCAS, C.; TORRES, C. V. **Cultura, Práticas Sociais e Inovação: Três Conceitos Associados**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais**....
- STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A. Inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: a aplicação do Paradigma Eclético de Dunning em países emergentes. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 69, n. 2, p. 560-591, 2011.

- STOIAN, C.; FILIPPAIOS, F. Dunning's Eclectic Paradigm: a holistic, yet context specific framework for analyzing the determinants of outward FDI evidence from international Greek investments. **International Business Review**, v. 17, n. 3, p. 349-367, 2008.
- SWIDLER, A. Culture in Action: Symbols and Strategies. **American Sociology Review**, v. 51, n. 2, p. 273-286, 1986.
- TAN, A.; BREWER, P.; LIESCH, P. W. Before the first export decision: internationalization readiness in the pre-export phase. **International Business Review**, v. 16, n. 3, p. 294-309, 2007.
- TANG, Y. K. Managing the strengths of ties for internationalization: lessons from four rapidly internationalized Chinese SMEs. **Journal of Asia Business Studies**, v. 1, n. 1, p. 54-63, 2006.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 27-55, 2006.
- TOURAINÉ, A. **Sociologie del'action**. Paris: Ed. du Seuil, 1965.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TSENG, C. H., KUO, H. C. Internationalization and network strategies: Taiwanese firms foreign direct investment in China and the USA. **Journal of Asia Business Studies**, v. 3, n. 1, p. 23-32, 2008.
- TUPPURA, A.; SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K.; JANTUNEN, A.; KYLÄHEIKO, K. Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. **International Business Review**, v. 17, n. 4, p. 473-487, 2007.
- TYLOR, E. B. **Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom**, 4<sup>th</sup> edition, v. 1. London: John Murray, 1903.
- VAHLNE, J. E.; IVARSSON, I.; JOHANSON, J. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: extending the scope of the Uppsala Model. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p. 1-14, 2011.
- VENTURA, D.; MIOLA, I. Z. Os efeitos da transnacionalização sobre a governança regional: o caso da conflituosa implantação da indústria de celulose no cone sul da América. **Contexto Internacional**, v. 31, n. 3, p. 391-427, 2009.
- VIANNA, N. W. H.; SOUZA, N. A.; MURITIBA, S. N.; ALMEIDA, S. R.; PEREIRA, L. H. Indústria Eletroeletrônica Brasileira: estratégias de entrada e desafios do processo de internacionalização. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 58, v. 13, n. 4, 2007.
- WANG, C.; HONG, J.; KAFOUROS, M.; BOATENG, A. What drives outward FDI of Chinese firms? Testing the explanatory power of three theoretical frameworks. **International Business Review**, doi 10.1016/j.ibusrev.2011.05.004, 2011.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.
- WIBBELINK, R. P.; HENG, M. S. H. Evolution of organizational structure and strategy of the automotive industry. **Serie Research Memorandum**, n. 12, Vrije Universiteit Amsterdam, 2000.
- WHITE, L. A. The concept of culture. **American Anthropologist**, v. 61, n. 6, p. 227-251, 1959.

- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management**. Denver. 2002.
- WOOD, E.; KHAVUL, S.; PEREZ-NORDTVEDT, L.; PRAKHYA, S.; DABROWSKI, R. V.; ZHENG, C. Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets: Evidence from China, India, Mexico, and South Africa. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n.2, p. 252-282, 2011.
- YAMIN, M.; FORSGREN, M. Hymer's analysis of the multinational organization: power retention and the demise of the federative MNE. **International Business Review**, v. 15, n. 2, p. 166-179, 2006.
- YAMIN, M.; GOLESORKHI, S. Cultural distance and the pattern of equity ownership structure in international joint ventures. **International Business Review**, v. 19, n. 5, p. 457-467, 2010.
- YANG, X.; YI, J.; KANG, R.; KE, Y. A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese Firms. **Asia Pacific Journal of Management**, 26, p. 141-162, 2009.
- YATES, J. Using Giddens' Structuration Theory to Inform Business History. **Business and Economic History**, v. 26, n. 1, p. 159-183, 1997.
- YI, J.; WANG, C. The decision to export: firm heterogeneity, sunk costs, and spatial concentration. **International Business Review**, doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.09.001, 2011.
- ZAHRA, S. A. A theory of international new ventures: a decade of research. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 20-28, 2005.
- ZAHRA, S. A.; KORRI, J. S.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 129-146, 2005.
- ZENG, S. X.; XIE, X. M.; TAM, C.M; WAN, T. W. Competitive priorities of manufacturing firms for internationalization: an empirical research. **Measuring Business Excellence**, v. 12, n. 3, p. 44-55, 2008.
- ZHOU, L.; WU, W.; LUO, X. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 673-690, 2007.
- ZHU, H.; EDEN, L.; MILLER, S. R.; THOMAS, D. E.; FIELDS, P. Host-country location decisions of early movers and latecomers: the role of local density and experiential learning. **International Business Review**, doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.02.004, 2011.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Gostaria que o(a) senhor(a) contasse um pouco de sua história dentro da [Empresa X], revelando como você se vê dentro dessa organização.
2. No caso do Departamento de Recursos Humanos (DRH), como se dá a relação entre a matriz (norte-americana) e a subsidiária brasileira? (Ir aprofundando esta questão, em termos de normatização de práticas, controle, sanções e recompensas etc.).
3. Como se dá a gestão das recompensas e das sanções pela organização? (exemplos)
4. Como se dá a flexibilização de práticas corporativas frente à realidade cultural ou social dos países nos quais a [Empresa X] tem subsidiária? Você tem algum exemplo? (Ir aprofundando essa questão, em termos de (in)eficácia de ferramentas de gestão da matriz).
5. Como são definidas as responsabilidades dentro do DRH? (Ir aprofundando a questão em termos de eventuais indefinições de responsabilidades, “zonas cinzentas”, vantagens e desvantagens da definição de responsabilidades).
6. Em sua opinião, como é caracterizada a consciência dos direitos e deveres por parte dos colaboradores? Há cumprimento dos deveres em termos de prazos e de horários, por exemplo, ou há maior clareza dos direitos?
7. Em sua opinião, como se dá a motivação e o comprometimento dos colaboradores do DRH?
8. Qual sua percepção sobre as atividades de controle e monitoramento conduzidas na organização?
9. Qual sua percepção sobre as relações entre os diferentes níveis hierárquicos da organização?
10. Em sua opinião, em termos da relação entre colaboradores, como se dão as relações de cooperação? Há conflitos, amizade ou apenas relações de trabalho?
11. Como se consideram as necessidades dos colaboradores em face das regras organizacionais?