

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira

Organizational Culture under the Perspective of the Brazilian Regional Culture

Cultura Organizacional en la Perspectiva Cultural Regional Brasileña

Henrique Muzzio¹

Recebido em 16 de fevereiro de 2010 / Aprovado em 20 de dezembro de 2010

Editor Responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Esse ensaio tem como objetivo analisar o contexto cultural brasileiro e a sua influência no universo organizacional a partir de uma perspectiva cultural regional que não se limite à visão funcionalista e avance por meio de conceitos contemporâneos como os fluxos culturais e os códigos culturais locais. Do ponto de vista internacional, os estudos comparativos que trabalham com a perspectiva de adaptação cultural já apresentam um volume significativo de pesquisas que enfatizam as distinções entre regiões ou nações. Mas, quando se trata dessa perspectiva dentro de países culturalmente diversos, parece ainda não haver no campo a mesma expressão. Em países em que é reconhecida a diversidade cultural, como o Brasil, análises que levem em conta as influências dessa variável podem contribuir para a eficiência das relações internas e externas da organização. Arguimos a necessidade das organizações contemplarem em suas ações o que chamamos de legitimidade cultural local, quando as organizações atuam em distintos contextos respeitando os valores e as práticas culturais locais. As diferentes culturas regionais encontradas no Brasil se refletem nos hábitos dos

consumidores, no comportamento social e nas atitudes e desempenho das pessoas no trabalho, o que requer efetivamente diferentes e variadas práticas de gestão..

Palavras-chave: Cultura organizacional. Cultura regional. Brasil. Legitimidade cultural.

ABSTRACT

This essay has the objective of analyzing the Brazilian cultural context and its influence on the organizations universe from a cultural regional perspective that goes beyond the functionalist paradigm and advances through contemporary concepts, like cultural flows and the local cultural codes. In an international perspective, in studies that consider the perspective of cultural adaptation, it is possible finding a significant volume of research that emphasizes the distinctions between regions or nations. On the other hand, when it these studies deal with this perspective inside each culturally diversified country it seems that there isn't the same expression in the rural areas. In Brazil there isn't the same intensity of effort of research. Besides,

1. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP/FGV. Professor da Faculdade Christus. [hmuzzio@gmail.br]
Endereço do autor: Av. Dom Luis, 911 - Meireles, Fortaleza - CE Cep. 60160-230 - Brasil

in our country the cultural diversity is recognized, and the analyses that consider the influences of the culture variable can potentially contribute for the efficiency of the organization's internal and external relations. It is defended that organizations need to contemplate in their actions what it is called local cultural legitimacy, especially when these organizations work in distinct contexts, respecting the local values and cultural practices. Brazil has different cultural regions where it is possible finding different consumers and employees and distinct cultural codes that indicate the need of different forms of management.

Key words: Organizational culture. Regional culture. Brazil. Cultural legitimacy.

RESUMEN

Este ensayo tiene como objetivo analizar el contexto cultural brasileño y su influencia en el universo organizacional desde una perspectiva cultural regional que no se limite a la visión funcionalista, y avance por medio de conceptos contemporáneos como las corrientes culturales y los códigos culturales locales. Desde el punto de vista internacional los estudios comparativos que trabajan con la perspectiva de adaptación cultural ya presentan significativa magnitud de investigaciones que acentúan la distinción entre regiones o naciones. Pero, cuando se trata esa perspectiva dentro de países con diversidad cultural, parece que todavía no hay en el campo la misma expresión. En los países en los que se reconoce la diversidad cultural, como Brasil, los análisis que tengan en cuenta las influencias de esta variable pueden contribuir a la eficiencia de las relaciones internas y externas de la organización. Defendemos la necesidad de que las organizaciones contemplen en sus acciones lo que llamamos legitimidad cultural local, cuando las organizaciones actúan en distintos contextos respetando los valores y las prácticas culturales locales. Las diferentes culturas regionales que se encuentran en Brasil se reflejan en los hábitos de los consumidores, en el comportamiento social y en las actitudes y desempeño de las personas en el

trabajo, y esto efectivamente requiere diferentes y variadas prácticas de gestión.

Palabras clave: Cultura organizacional. Cultura regional. Brasil. Legitimidad cultural.

1 INTRODUÇÃO

Esse ensaio tem como objetivo analisar o contexto cultural brasileiro, suas multiplicidades e suas ambiguidades e a influência dessa característica no universo organizacional do país. A partir de uma perspectiva regional, discutimos a diversidade cultural superando a visão funcionalista-territorial, avançando por meio de conceitos contemporâneos como os fluxos culturais e os códigos culturais locais. A pertinência dessa perspectiva de análise reside no fato de que o reconhecimento da heterogeneidade da cultura brasileira e a sua influência no comportamento organizacional pode contribuir para a eficiência das organizações, principalmente em áreas de gestão onde o componente regional possui maior poder de influência, como por exemplo, em ações mercadológicas ou de gestão de pessoas.

Em uma perspectiva ampla, a integração econômica mundial significou para as organizações a necessidade de ações vinculadas ao cenário global, mesmo que as suas operações estejam restritas a um contexto local. Para as organizações que atuam em diferentes regiões ou países, é natural a convivência com realidades culturais distintas daquela encontrada em sua matriz, o que leva a inquietações e desafios adicionais aos gestores, tais como, as formas como as organizações lidam com as diferenças culturais de seus colaboradores; a adequação das estratégias organizacionais aos diferentes contextos culturais; a maneira como essas organizações agem diante da mudança de costumes de novos consumidores, entre outros.

O atual estágio de internacionalização organizacional está associado a um processo de difusão e de intercâmbio culturais e está amparado em condições estruturais, tecnológicas e culturais (BAUMAN, 2007; TSUI; NIFADKAR; OU,

2007). As Estruturas organizacionais e as tecnologias são facilmente exportadas para outros contextos culturais, facilitando assim uma homogeneidade para as organizações atuantes em diferentes países. No entanto, para a questão cultural uma pretensa uniformidade é algo mais complexo, por envolver abstrações comuns aos aspectos culturais em que está envolvida a subjetividade, tais como, os valores, as crenças, os pressupostos básicos, os hábitos que não são facilmente transferidos para outra realidade cultural.

Do ponto de vista internacional, os estudos comparativos que trabalham com a perspectiva de adaptação cultural já apresentam um volume significativo de pesquisas (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008; GEPPERT; WILLIAMS, 2006; HOFSTEDE, 1980; JOHNSON; LENARTOWICZ, 1998; KOSTOVA; ROTH, 2002) que enfatizam as distinções entre regiões ou nações, porém, não analisam o contexto subnacional, assumem que as nações são sinônimos de cultura, ou seja, não levam em consideração a possibilidade que nestes países haja uma diversidade cultural regional. Nesse sentido, quando se trata de analisar a perspectiva cultural dentro de países culturalmente diversos, parece ainda não haver no campo a mesma riqueza de pesquisas. A defesa da pertinência desse nível de análise ocorre a partir das investigações com foco na diversidade cultural dentro de um mesmo país, quando isto se justificar. Diferenciações que podem existir facilitadas, por exemplo, pela extensão territorial e pelas dinâmicas histórico-sociais que se sucederam ao longo do tempo ou ainda pelas diferenciações geradas pelas forças da globalização. Alguns autores (LENARTOWICZ; ROTH, 2001; MCSWEENEY, 2009; NELSON; GOPALAN, 2003; SINGH et al., 2008; TSUI; NIFADKAR; OU, 2007) defendem que os estudos organizacionais não podem partir do pressuposto que existe uma homogeneidade cultural apenas por ser um único país desconsiderando a possibilidade de culturas subnacionais. No plano organizacional, diante da possibilidade das organizações operarem por meio de filiais dentro de um mesmo país culturalmente heterogêneo, práticas gerenciais ou análises empíricas que partam

de uma visão de uniformidade cultural podem ser reducionistas e significar dificuldades para dirigentes na implantação de ações estratégicas e operacionais.

No caso brasileiro, isto é particularmente relevante diante da diversidade regional e a reconhecida pluralidade cultural do país (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; AÑAÑA; NIQUE, 2009; FREYRE, 2002; LENARTOWICZ; ROTH, 2001; MOTTA; CALDAS, 1997; MUZZIO, 2006; RIBEIRO, 2006), fazendo com que pesquisas que o analisem de maneira culturalmente uniforme (HOFSTEDE, 1980) possam conter resultados que não expressem a complexidade e a diversidade do país.

Os valores, as ideologias e as competências culturais expressas na vida organizacional são arraigados primeiramente no contexto cultural da sociedade em que estão inseridas (MCSWEENEY, 2009). Nesse sentido, quando uma empresa instala-se em uma determinada região, já encontra solidificados alguns elementos locais, tais como, as comunidades, a infraestrutura, o sistema educacional, a cultura que emana daquela sociedade e das instituições que lhe dão sustentação e com as quais cria seus vínculos (FREITAS, 2007).

Portanto, buscar entender a realidade organizacional brasileira sem levar em consideração os fatores culturais locais e a análise das diferenças pode oferecer um resultado distorcido e viesado dessa realidade. Alcadipani e Crubellate (2003, p. 64), afirmaram que “a maioria dos estudos sobre cultura brasileira desenvolvidos no âmbito da administração analisa o tema de forma homogênea, não levando em conta a pluralidade e a heterogeneidade de nosso país e de nossas organizações”. Nos últimos anos alguns trabalhos vêm sendo desenvolvidos para superar essa condição (AÑAÑA; NIQUE, 2009; BARROS, 2003; MUZZIO; CASTRO, 2008). Um exemplo da aplicabilidade deste conhecimento pode ocorrer no âmbito do marketing, notadamente na segmentação mercadológica. Oliveira-Brochado e Martins (2008) defendem a importância da segmentação de mercado para suprir as necessidades dos consumidores de uma forma mais eficiente. Os autores citam, dentre outras variáveis aplicadas à segmentação, as caracte-

terísticas geográficas e culturais, exemplos diretamente relacionados ao contexto regional.

Buscamos então lançar novas considerações sobre a perspectiva organizacional brasileira por meio da regionalidade cultural do País. Dado sua natureza ensaística, nesse trabalho fez-se o uso de pesquisa bibliográfica. Para alcançar o objetivo proposto, esse trabalho está estruturado em mais quatro seções. Inicialmente introduzimos com a discussão sobre cultura e cultura organizacional. A seção seguinte explora a relação da cultura organizacional brasileira para em seguida ser discutida a questão regional do País. Posteriormente, fazemos uma análise final do objeto e propomos sugestões para o avanço do campo.

2 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL: A FORMAÇÃO DO CAMPO

A Antropologia tem como seu grande objeto a compreensão do universo humano nos níveis biológico, temporal (arqueológico) e comportamental, fato que torna o campo de vasto alcance com distintas perspectivas de exploração e desafios associados para os seus investigadores (MELLO, 2005). Em específico, os antropólogos culturais vêm de longa data buscando compreender o homem enquanto membro de uma sociedade que possui um sistema de valores e que é tanto produtor como produto consciente da natureza que o cerca.

Nessa trajetória emergiram diferentes visões de como a cultura é interpretada, dentre elas: como um sistema de padrões de comportamento que se encontra em permanente adaptação; como um sistema de conhecimento da realidade apreendida como um código mental de natureza cognitiva; como um sistema estrutural que ocorre por meio da bipolaridade natureza-cultura; como um sistema simbólico que só pode ser apreendido por outro grupo por meio de interpretação e não por meio de mera descrição (MELLO, 2005).

A importância da antropologia cultural foi ampliada pela diversidade que lhe marca. Se cada povo possui a sua cultura, é preciso reconhecer que cada cultura tem sua própria lógica e que, para os

seus integrantes, ela é tão normal e certa, como parece ser para cada um a sua própria cultura (LARAIA, 1986), ou seja, se o homem ficar preso a uma única cultura, será não apenas cego à cultura dos outros, mas também míope em relação à sua própria (LAPLANTINE, 1988; KUPER, 2002).

Geertz (1989) apóia-se no pressuposto da necessidade da interpretação da cultura como algo compartilhado pelos homens, que, para tanto, utilizam-se de elementos simbólicos. Em suas palavras,

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (GEERTZ, 1989, p. 15).

No contexto organizacional, o tema cultura ganha robustez a partir da década de 1980, notadamente com o advento da competitividade japonesa frente aos produtos norte-americanos que fez surgir a curiosidade de entender o que a cultura japonesa tinha de diferente que permitia tal competitividade (FREITAS, 2007). Inicialmente, o campo foi dominado por trabalhos de visão funcionalista, de ontologia realista e epistemologia positivista que advogam uma condição de racionalidade superior em que é possível alcançar resultados operacionais satisfatórios a partir de uma visão homogênea da cultura organizacional (BARNEY, 1986; DENISON, 1990; WILKINS; OUCHI, 1983). Posteriormente, os trabalhos interpretativistas de ontologia nominalista e epistemologia antipositivista passam a oferecer uma orientação alternativa reconhecendo as organizações como espaços marcados pela heterogeneidade e fragmentação (RIAD, 2005; RODRIGUES, S. B., 2006; SACKMANN, 1992; SINGH et al, 2008). Já os teóricos críticos defendem que o pós-modernismo e mesmo outras perspectivas possuem melhor condição de analisar a ambivalência do processo cultural. De acordo com esses autores, a perspectiva de uma construção social “não oferece a (ilusória) clareza e determinismo do pensa-

mento positivista, mas pode capturar a complexidade e fragmentação da cena dos negócios internacionais” (SHENKAR; LUO; YEHESEKEL, 2008, p. 914).

Assim como no campo antropológico, a cultura organizacional é dotada de diferentes correntes e perspectivas. Essa pluralidade é estruturada por Smircich (1983) a partir das diferentes conceituações de organização e de cultura, provenientes de diferentes concepções ontológicas da realidade social relacionadas à objetividade e à subjetividade e também pela concepção da natureza humana, enquanto determinística ou voluntarista. Surgem duas visões de cultura organizacional (Quadro 1). A primeira visão vê a cultura como uma variável, aquilo que uma organização possui. Nessa visão, emergem duas perspectivas possíveis: a) “gerência comparada” ou “*cross-cultural*”, visão de cultura como uma variável independente a partir da qual as organizações são vistas como instrumentos sociais para a realização de tarefas; b) “cultura corporativa”, visão da organização como autoprodutora de cultura simbólica, tais como rituais e cerimônias. Nessa perspectiva as organizações são vistas como sistemas adaptativos que existem por processos de troca com o ambiente, embora o contexto interno da organização continue sendo o foco. A cultura seria um subsistema organizacional, como o subsistema produtivo ou o subsistema administrativo.

Na segunda visão, a cultura é vista como metáfora, ou seja, aquilo que uma organização é, resultado das formas e manifestações da consciên-

cia humana, não se resumindo a uma abordagem econômica, mas também expressa nos seus aspectos simbólicos. A visão metafórica assume que o mundo social-organizacional só existe como um padrão de relacionamento e de significado simbólico, criado a partir de um processo contínuo de interação humana. Essa visão apresenta três perspectivas: a) a “cognição organizacional”, conforme a qual a cultura é um conjunto de conhecimentos e crenças compartilhadas que norteiam o modo de os indivíduos agirem; b) o “simbolismo organizacional”, segundo o qual a cultura é vista como um sistema de símbolos e significados compartilhados que resultam das interações sociais dada a necessidade de interpretar a realidade e estabelecer critérios de ordenamento para as ações; c) a “psicoestruturalista”, que vê a cultura como uma expressão do inconsciente humano (SMIRCICH, 1983).

Martin (1992) discute a existência ou não de uma unicidade da cultura organizacional. A autora baseia-se nas possibilidades de multiplicidade cultural intraorganizacional, destacando três abordagens possíveis: integração, diferenciação e fragmentação, que estariam associadas respectivamente a três tipos de interesse de pesquisa: gerencial, crítico e descritivo. A abordagem de integração está ligada ao referencial gerencialista/funcionalista e orienta-se pelo consenso no nível organizacional, em que a cultura é vista como homogênea, excluindo-se qualquer possibilidade de ambiguidades. A perspectiva de diferenciação supõe um consenso no nível subcultural, ou seja, na organização haveria espaço para várias subculturas, que podem convi-

Perspectivas organizacionais	Visão de cultura	Autores representativos	Correspondentes na antropologia
1 Cultura como uma variável	Aquilo que a organização possui	#	#
Gerência comparada	Variável independente	Ouchi	Malinowski
Cultura corporativa	Sistemas adaptativos	Deal; Kennedy	Radcliffe-Brown
2 Cultura como uma metáfora	Aquilo que a organização é	#	#
Cognição organizacional	Conhecimentos compartilhados	Weick Argyris	Goodenough
Simbolismo organizacional	Significados compartilhados	Turner Van Maanen	Geertz
Psicoestruturalista	Inconsciente humano	Walter / Gemmill	Levi-Strauss

Quadro 1 – Perspectivas da cultura e corrente teóricas.

Fonte: Adaptado de Smircich (1983).

ver em harmonia, independência ou conflito, o que possibilitaria, por exemplo, análises sobre dinâmicas de poder, desigualdade e dominação nas organizações. A abordagem da fragmentação trabalha com uma visão de falta de consenso, uma multiplicidade de interpretações e foca a diversidade cultural e sua conseqüente ambigüidade. Enquanto a integração é caracterizada pela harmonia, a diferenciação é marcada pelo conflito e a fragmentação tem como propriedade a multiplicidade. Em cada uma dessas perspectivas encontramos distinções para variáveis do contexto organizacional, tais como: o papel do líder, a influência do ambiente ou ainda o nível de análise das mudanças, que podem ocorrer no nível organizacional, suborganizacional ou individual. A autora, embora fazendo essa divisão, sugere que pesquisadores usem simultaneamente as três abordagens, pois com isto, haveria uma complementaridade e superação das limitações individuais de cada uma delas. E ainda, essa combinação proporcionaria uma variedade de *insights* que cada abordagem, isoladamente, não oferece o que permitiria interpretações mais completas sobre a cultura organizacional.

A profusão de correntes acabou por proporcionar na literatura inúmeras definições de cultura organizacional. Destacamos aqui a posição de dois expoentes do campo. Hofstede (1980, p. 04) defende que a cultura é “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou de uma categoria de outros grupos”. Essa definição trabalha com a perspectiva que a cultura precisa estar na mente de todos que fazem parte da organização e não apenas nos escalões superiores. Schein (2004, p. 17) afirma que a cultura é um

Padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo criou, descobriu ou desenvolveu lidando com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, por isto, serem ensinados aos demais integrantes do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. (SCHEIN, 2004, p. 17).

Assim como na cultura geral, as perspectivas modernas da cultura organizacional defendem que os valores, as crenças, os artefatos e os pressupostos acentuam sua mobilidade e ganham uma condição ampliada de deslocamentos entre os povos e as organizações, favorecidas pelas condições de mobilidade de produtos, de serviços e de idéias. No plano organizacional, por exemplo, Schein (2004) discute o conceito de subculturas que se modificam com o tempo, estabelecendo assim uma relação entre cultura organizacional e dinâmica cultural, relação que pode ser fomentada pelos fluxos culturais.

Nessa ótica, não existe uma lógica de cultura única, como uma fotografia com sua natureza estática, mas sim como um intercâmbio de várias culturas, que se entrelaçam em ondas de fluxos, irradiados de muitos lugares que são simultaneamente origem e destino desses cursos, incluindo aí os lugares virtuais. Observa-se, nesse contexto, uma substituição da lógica de espaço de lugares por uma outra lógica de espaço de fluxos, que é definido por Castells (1999) como uma “organização material das práticas sociais de tempo compartilhado que funcionam por meio de fluxos” e esses fluxos são como “sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade” (CASTELLS, 1999, p. 436).

Alguns autores (CANCLINI, 2005; LLOYD, 2002; SCHUERKENS, 2004) afirmam que muitos dos elementos dos fluxos culturais são modificados durante o processo de integração nos novos ambientes locais, sendo reinterpretados em função da realidade cultural local, transformando-se em algo novo e único como encontramos, por exemplo, no trabalho de Van Maanen (1992) sobre as diferentes leituras locais do produto norte-americano “Disneylândia” nos Estados Unidos, França e Japão. Prasad e Prasad (2007) corroboram com essa ideia quando defendem que a globalização exerce um processo de mão dupla entre o global e o local que tem como resultado o caráter mútuo e vital entre eles para o desenvolvimento de uma completa apreciação da natureza contem-

porânea do processo que chamam de hibridização cultural.

Nessa ótica, se os fluxos culturais e a influência global sobre o local ocorrem a partir da tendência de um processo de convergência e homogeneização na sociedade em razão das influências econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que atravessam fronteiras tradicionais como as nações e as culturas (BANERJEE; LINSTREAD, 2001; SCHUERKENS, 2004), há também um processo ambíguo em que o local acaba por ser realçado e valorizado dado que o engajamento no mundo global ocorre no nível local ou regional (LLOYD, 2002). Schuerkens (2004) chega a afirmar que o global não sobrevive sem o local. Nessa visão, o global e o local entrelaçam-se, formando uma rede em que cada um é transformado como resultado de suas próprias interconexões (BENKO, 2002; GUIBERNAU, 1997). As condições de como essas conexões ocorrem são exploradas por Prasad e Prasad (2007). Para eles, as experiências são vivenciadas e, então, é dado significado diferentemente em cada localidade, daí a pertinência de ver o local como um vetor significativo desse processo. Giddens (2002, p. 27) afirma que “a globalização tem que ser entendida como um fenômeno dialético, em que eventos em um polo de uma relação muitas vezes produzem resultados divergentes ou mesmo contrários em outro”. Tais polos podem ser vistos como o global e o regional.

Em resumo, o campo da cultura organizacional é dotado de uma pluralidade de concepção e de conceitos teóricos, o que amplia os desafios para sua compreensão. A condição pós-moderna e a complexidade a ela associada acaba por tornar desafiadora a relação entre o nível global e local de análise cultural, que encontra nos fluxos culturais uma explicação contemporânea para esta relação.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

As características gerais sobre a cultura apresentadas constituem um pano de fundo para a compreensão sobre a realidade cultural brasileira. Essa análise irá se basear nas condições sociais que

produziram e produzem as bases para os valores que definem a maneira de ser do brasileiro em geral e particularmente nas organizações, abrindo-se posteriormente a discussão do aspecto regional.

Duas correntes se destacam nessa análise. A primeira delas é a histórico-evolucionista. O evolucionismo, inspirado no positivismo de Comte, no darwinismo social e no evolucionismo de Spencer, procurou encontrar um nexo entre as diversas sociedades humanas, baseando-se no fato de que as sociedades evoluíam do simples (sociedades primitivas) para o complexo (sociedade ocidentais européias) com o estabelecimento de leis do progresso das civilizações através da relação raça e ambiente (MELLO, 2005; ORTIZ, 1994). A segunda corrente trabalha com uma perspectiva dialética a partir do levantamento de um perfil da cultura brasileira, valorizando as condições ambíguas e paradoxais que marcam os valores do País, uma análise feita em um tempo posterior à primeira perspectiva, o que possibilita leitura mais convergente com as nuances de um contexto de intensas transformações. Ao longo do tempo, estas correntes sempre estiveram em oposição. Porém, as condições pós-modernas podem provocar mudanças de percepções e de leituras e não seria impossível uma aproximação entre ambas. Por exemplo, a diversidade regional contemporânea trabalha como uma das fontes de diferenciação subnacional os aspectos históricos (SOJA, 1993), o que aproxima a visão pós-moderna dos fluxos culturais da visão funcionalista.

A perspectiva evolucionista no Brasil analisa a cultura brasileira sob uma ótica linear, temporal e racial, marcada por traços culturais (personalismo, formalismo, valorização do estrangeiro, hierarquia, paternalismo, etc.), originados ainda nas raças formadoras do País ou na confluência dessas ao longo do tempo, os quais definem a maneira de ser do brasileiro. Essas análises continuam abordagens históricas, sociológicas e antropológicas que se iniciaram com a formação plural do povo com as raças portuguesa, indígena e africana e a influência de cada uma delas para a formação da matriz cultural do país (FREYRE, 2002; HOLANDA, 1995; RIBEIRO, 2006). A segunda corrente foca nos aspectos simbólicos das relações

sociais, estudando suas dramatizações com ênfase nas particularidades e idiossincrasias da sociedade brasileira. O “jeitinho” brasileiro e a expressão “Você sabe com quem está falando?” são instituições que sinalizam a alma brasileira (BARBOSA, 2001; DAMATTA, 1985, 1986, 1987). As perspectivas mais recentes valorizam os fluxos culturais e as ressignificações locais que proporcionam condições únicas oriundas da relação global-local.

No Brasil, diante da natureza multicultural da sociedade que aqui foi formada, o hibridismo emerge como característica importante para compreendermos os impactos dos fluxos culturais e do processo de globalização (NELSON; GOPALAN, 2003). Esse hibridismo chega mesmo a ser classificado como caracterizador da sociedade brasileira, que valoriza o intermediário em muitas dimensões, tais como: no mulato, a junção entre o preto e o branco; no moderno e no tradicional simultaneamente; na religião, por meio do sincretismo entre catolicismo e cultos africanos; na economia estatal e empreendedora ou ainda entre a casa e a rua (DAMATTA, 1986). Motta (2007) concorda com essa posição híbrida brasileira defendendo que no país há uma passagem do padrão social tradicional para o moderno que ocorre até em ritmos diferentes nas diversas regiões, porém, mesmo nas regiões mais progressistas o moderno convive com o tradicional, não se tratando de uma resistência à mudança cultural, mas sim de um sincretismo que parece existir em quase todas as manifestações culturais brasileiras.

Wood Jr. (2004) leva essa perspectiva para o universo organizacional brasileiro e defende que esse ambiente é marcado pelo hibridismo, influenciado pelas condições institucionais do País que se caracteriza por um baixo grau de institucionalização, por uma pouca competição, por uma regulamentação empresarial inadequada e por um ambiente propício ao conflito entre clientes e fornecedores. Em paralelo, atuaria em nossa sociedade os traços culturais, moldando o jeito de ser do brasileiro, por meio do personalismo, da ambiguidade, da alta distância do poder, da plasticidade e permeabilidade, formalismo e “faz de conta”. Para o autor, a configuração sócio-cultural brasileira é complexa e multifacetada visto que o ilumi-

nismo, o positivismo e o racionalismo não deixaram aqui as mesmas marcas que deixaram em outros países, o que influencia as organizações locais e a forma como elas são gerenciadas. Segundo ele, “somos, por outro lado, também plásticos e permeáveis a influências externas. Assim, nossas organizações recebem influências muitas vezes contraditórias, gerando resultados diversos dos observados em outros contextos.” (WOOD JR., 2004, p. 254). Em uma análise posterior, Chu e Wood Jr. (2008) avaliam a influência dos traços culturais brasileiros nas organizações do País após o processo de abertura da economia nacional e a convivência com realidades culturais internacionais. Os autores dividem os traços em essenciais (*jeitinho*, desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidades, plasticidade, personalismo e formalismo) e periféricos (orientação para resultados, orientação para planejamento, gestão do tempo, autoritarismo, aversão ao conflito, postura de espectador e cordialidade) em um quadro comparativo da influência de cada traço nos períodos: pré-globalização e pós-globalização. Para eles, o País ainda vive um quadro híbrido de convivência e de transição entre esses dois momentos, com situações de continuidade de alguns traços e a modificação de outros.

4 PERSPECTIVA REGIONAL E A CONDIÇÃO BRASILEIRA

Especificamente sobre a regionalidade, a superação da visão mecânica dos evolucionistas ocorre quando a dimensão regional atualmente é vista como uma questão além da visão exclusivamente geográfica e determinística (GUIBERNAU, 1997; VÄYRYNEN, 2003; YEUNG, 1998; ZAOUAL, 2008). Hoje, outros olhares se incorporam à análise da perspectiva regional, que não mais fica relacionada a um espaço territorial com fronteiras delimitadas, incluindo novas vertentes como os valores, as atitudes, os comportamentos, os fluxos culturais, as simbologias próprias, as ressignificações locais, as dinâmicas comerciais etc., que ajudam a distinguir uma região como homogênea entre si com seus códigos culturais próprios e

heterogênea frente a outras regiões. Soja (1993) e Zaoual (2008) defendem que as delimitações passam a requerer novos elementos de ordem econômica, política, social, cultural e até psicológica, dado que as regiões podem ser entendidas de forma abstrata ou mesmo como representações mentais.

Diante disto, historiadores, antropólogos, sociólogos, geógrafos, entre outros, passam a valorizar mais a identidade cultural comum como elemento norteador com a incorporação de uma visão multidisciplinar. Soja (1993) trabalha a perspectiva espacial por meio de um olhar contemporâneo da geografia. O autor busca colocar essa geografia além de uma visão rigidamente histórica, dando-lhe uma perspectiva humana interpretativista no que chamou de geografia pós-moderna. Nela, o espaço fica valorizado na relação tempo-espaço, dado que a variável tempo tinha até então sido preponderante nas análises sociais. Para isto, ele argumenta ser necessária uma visão dialética sócio-espacial em que o espaço físico é dado, mas a organização e o sentido do espaço são produtos da translação, da transformação e da experiência sociais. O autor sugere esse modelo baseado em uma tríade da existência humana: a) a espacialidade, a partir da qual existe uma construção das geografias humanas que refletem e configuram o ser no mundo; b) a temporalidade, que se concretiza na construção histórica, simultaneamente cerceada e cerceadora; c) a ordem social, responsável pela constituição da sociedade, da produção e reprodução das relações, das instituições e das práticas sociais. Ele argumenta que a fragmentação espacial com sua aparente homogeneidade é produto e parte integrante da instrumentalidade do poder político, mas a questão espacial no plano social não pode ser vista de forma independente das condições sócio-materiais, bem como não há uma relação diferenciada na importância dessas variáveis.

Väyrynen (2003) traz uma perspectiva geopolítica quando defende a tese de que o espaço tem sido objeto de revisão de sua dimensão dada uma nova ordem mundial em que o mesmo é visto como elemento de disseminação de transações econômicas e como proteção da hegemonia capitalista global, ou seja, o novo regionalismo possui uma

função de proteção do território contra os efeitos negativos da globalização. Nessa perspectiva o ator defende que a visão interpretativista ganha representatividade por meio de uma região funcional que é definida não por fatores territoriais, mas por fatores culturais e mercadológicos. Para ele, o sistema global é formado por distintas regiões: as regiões econômicas são construídas por meio dos processos capitalistas transacionais; as regiões ambientais formam-se por meio da interação entre as ações humanas e a biosfera, e a região cultural forma-se por meio da identidade comunitária.

Yeung (1998) ressalta a importância de uma perspectiva relacional do espaço para compreendermos as lógicas em um mundo globalizado. Ele conclui, em seu trabalho, que as organizações operam internacionalmente, mas em ambientes construídos social e espacialmente, sendo esse espaço mais do que um meio em que os eventos simplesmente ocorrem, dado que a organização está imbricada em uma rede geográfica de relações locais através de um processo de estruturação e de interdependência. O autor defende, com isto, a pertinência da simbiose entre geografia econômica e a sociologia organizacional para compreendermos as lógicas que movem as organizações empresariais que reproduzem as lógicas das relações entre o local e o global.

Essas perspectivas de análise ressaltam, em geral, que a globalização mais uma vez assume papel preponderante no novo contexto espacial mundial, inclusive no que diz respeito às diferenciações internas dos países (CANCLINI, 2005; HALL, 2001; PRASAD; PRASAD, 2007). Santos e Silveira (2006) julgam que o processo da globalização não ocorre de forma homogênea em algumas nações, pois hoje os países conhecem um processo mais vasto e profundo de internacionalização, mas que ocorre no espaço que é nacional e dentro desse território é possível a existência de áreas com uma “globalização absoluta”. Essa se materializa por meio de cadeias produtivas modernas, de produtos exportáveis, de atividades especulativas que são amparados em uma estrutura de transporte e de comunicação de grande potencialidade e onde a lógica dos atores e os comportamentos são guiados pelos valores globalizados.

Ainda existem outras áreas em que há apenas uma “globalização relativa”, em que os padrões econômico-financeiros são reduzidos, normalmente ao nível local e que não possui uma infraestrutura de apoio para transações globais. Para os autores, o Brasil, com sua grande extensão territorial, com grandes disparidades regionais e de renda é um típico exemplo onde o processo de fluidez é seletivo e não igualitário, existindo espaços em que os impactos da globalização são vistos como mais avançados.

Alguns países, tais como Israel, Índia, China, Estados Unidos e Rússia são citados na literatura como possuidores de subculturas regionais, onde tal condição leva à necessidade das políticas organizacionais contemplarem tais realidades (GENTRY et al., 1988; NELSON; GOPALAN, 2003; SINGH et al., 2008).

Partindo do princípio de que a cultura de uma organização é influenciada também pelo seu contexto sócio-espacial, a subcultura regional brasileira proporcionaria influência não alinhada em todos os contextos do País, somando-se a outras variáveis de influência. Encontramos a defesa dessa posição em Motta e Caldas (1997) quando afirmam que um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa das culturas de outras seria a cultura nacional; a cultura de uma empresa traz de alguma forma a marca da cultura nacional, mas também “não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – *ou as culturas* – dessa sociedade” (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 18-19, grifo nosso).

Uma indicação empírica sobre a pertinência dessa pluralidade é encontrada, por exemplo, em Barros (2003) ao replicar Hofstede (1980) e utilizar sua metodologia em uma análise com executivos de três regiões do Brasil. Este autor utiliza-se de cinco dimensões da cultura que diferenciariam os agrupamentos humanos. A primeira é a “dimensão do poder” que está relacionado ao grau em que as pessoas aceitam a distribuição desigual do poder nas organizações sociais. A segunda dimensão refere-se ao “individualismo x coletivismo” e retrata o quanto os grupos sociais são mais coletivos, integrados e coesos, ou não. Outra dimensão

é a “aversão à incerteza” que distingue os grupos em relação a como os indivíduos veem a incerteza como uma ameaça. A dimensão “masculinidade x feminilidade” analisa qual a propensão de um grupo ter características atribuídas à masculinidade, como a competição e o interesse pelo sucesso material, ou à feminilidade, como a generosidade e a cooperação. A dimensão “orientação para o longo prazo” refere-se a como o grupo lida com a temporalidade, notadamente influenciado pela dimensão econômica (HOFSTEDE, 1980). A Tabela 1 destaca os índices estaduais extremos e o índice brasileiro da pesquisa de Barros (2003), que apresenta muitos resultados diferentes na escala aplicada (0 até 100) entre as regiões do Brasil.

Tabela 1 – Índices regionais comparativos.

Dimensões	Brasil	Estados	
Distância do poder	75	SP	64
		RJ	67
		CE	84
		PE	84
Individualismo x coletivismo	41	SP	50
		RJ/ES	49
		PE	16
		BA	12
Aversão à incerteza	36	SP	25
		RJ	26
		RS	49
		BA	57
Masculinidade x feminilidade	55	BA	29
		PE	38
		SP	62
		SC	69
Orientação de longo prazo	63	CE	54
		RS	58
		MG	68
		SC	76

Fonte: Adaptado de Barros (2003).

Por sua vez, Hilal (2003) usou a metodologia de Hofstede et al. (1990) para investigar a cultura organizacional de uma companhia multinacional brasileira instalada em vinte cidades de todas as regiões do país usando para isto suas práticas organizacionais. A metodologia de Hofstede et al. (1990) usa as seguintes dimensões: a) “Necessidade por autoridade”, que está relacionada, dentre outras, com a preferência por decisões individuais diante de decisões coletivas e a preferência por

uma gestão autoritária e/ou paternalista; b) “Centralidade no trabalho”, que relaciona-se, dentre outras, à condição de trabalhar em uma organização de prestígio e o quanto prefere permanecer em um emprego por um longo tempo; c) “Necessidade de Segurança”, que está relacionado com o uso intenso da capacidade individual em um emprego considerado importante; d) “Necessidade de satisfação no trabalho”, que relaciona-se, por exemplo, à intenção de deixar a empresa antes da aposentadoria ou com a ideia de possuir uma boa relação profissional com o superior imediato; e) “Necessidade de sobrevivência”, que se relaciona, por exemplo, com a percepção de que ter uma ocupação ruim ainda é melhor do que não possuir ocupação ou com a oportunidade para alcançar uma remuneração elevada. Embora Hilal (2003) não tenha explorado as distinções regionais em sua análise, os valores extremos apresentados na Tabela 2 demonstram diferenciações que dão pistas dessa condição e sua consequente influência nas práticas organizacionais.

O estudo de Lenartowicz e Roth (2001) busca mapear a existência de subculturas no país que possam influenciar a performance organizacional. Eles assumem que essas subculturas exibirão

uma propensão a influenciar no comportamento humano e, conseqüentemente, nas práticas e nos resultados organizacionais. Os autores sugerem que os valores, expressos por meio de domínios motivacionais, tais como a realização, a alegria, a maturidade, a proteção social e a segurança, influenciam a performance das organizações. Restritos às regiões Sul e Sudeste do País, os resultados empíricos evidenciam a existência de quatro subculturas brasileiras: carioca, gaúcha, paulista e mineira com distinções estatisticamente significantes que levam a diferenças nas performances de organizações nessas subculturas.

Variados estudos mais recentes permeiam a perspectiva regional cultural brasileira. Alguns deles se voltam para o viés da influência estrangeira em determinadas regiões do País, que junto aos contextos locais acabam por gerar condições regionais específicas que influenciam no contexto organizacional. Bertolazzi (2008) faz uma discussão teórica sobre a influência da identidade regional na cultura das organizações. O autor analisa a região da serra gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul, região com forte colonização italiana, e defende que os colonos e descendentes, com os seus aspectos comportamentais, tais como a cultura empreendedora, e aspectos culturais, influenciariam a cultura das organizações locais. Com concepção semelhante, Pandolfi, Vasconcellos e Palassi (2008) analisam a influência da imigração italiana através do *habitus*, baseada na cultura do trabalho, no cooperativismo, na igreja e nos grupos familiares e sua influência na cultura organizacional na região de Colatina, no Estado de Espírito Santo.

Outro viés de pesquisa recente no Brasil foca as particularidades culturais regionais e suas influências em determinadas práticas de gestão. O trabalho de Dantas (2004) aborda a questão da liderança em organizações singulares do Estado da Bahia, os blocos afro-carnavalescos, organizações de caráter associativo, marcadas por uma forte vinculação à cultura local, produtos de uma etnicidade única que o autor chamou de “baianidade”. O estudo traça um paralelo entre três tipos de liderança (empreendedora, ideológica e estratégica) e a identidade cultural local, resgatando a particularidade histórica e mercadológica do car-

Tabela 2 – Índices municipais comparativos.

Dimensões	Cidades	Índices
Necessidade por autoridade	Salvador / Recife / São Luiz	39
	Natal / Manaus	48
	São Paulo	49
Centralidade no trabalho	São Paulo	09
	Curitiba	29
	Campo Grande	71
	São Luiz	78
Necessidade de segurança	Belém	26
	São Luiz	30
	São Paulo	77
	Campo Grande	81
Necessidade de satisfação no trabalho	Porto Alegre	24
	Fortaleza	35
	Campo Grande	64
	Belém	69
Necessidade de sobrevivência	Fortaleza	24
	São Luiz	25
	Recife	73
	Florianópolis	77

Fonte: Adaptado de Hilal (2003).

naval de Salvador. No estudo, a identidade cultural é usada como campo de análise para o estudo da liderança, ressaltando sua validade específica da cultura baiana. Silva, Faé e Antunes (2008) exploram a questão das práticas organizacionais abusivas, culturalmente vinculadas em muitas organizações nordestinas que se escondem sob novas roupagens do liberalismo, mas que significam na prática, relações extremamente desiguais de poder. Os autores realizam pesquisa em uma organização multinacional com filial no Estado do Ceará onde constatam a precária qualidade de vida no trabalho entre os empregados.

Outras iniciativas realizam estudos comparativos entre determinadas culturas regionais, explorando como as particularidades locais evidenciam diferenças no contexto organizacional. Cavedon et al. (2008) estudam os gaúchos, caracterizados pelos autores como bairristas, e os mineiros, caracterizados como hospitaleiros e desconfiados onde ambos levam essas características para o universo organizacional. Os autores evidenciam o aparecimento de culturas regionais e locais nas culturas organizacionais de bancas dos mercados públicos de Porto Alegre e Uberlândia (MG), simbolizados no amargo do chimarrão gaúcho, que fica doce pela amizade e no doce de leite mineiro, que ganha certo amargor diante da “desconfiança”. Rodrigues e Tude (2008) realizam estudo entre gaúchos e baianos que se entrelaçam através da presença de uma organização gaúcha em território baiano. Os autores desvendam significativas diferenças entre essas culturas por meio das percepções de uma em relação a outra usando as categorias: Impressões gerais sobre a cultura “do outro”; Relacionamento entre pares – formal e informal – no ambiente de trabalho; Desempenho de funções e resultados – normas de conduta, alcance de metas; Perspectivas em relação ao trabalho e avanço no desenvolvimento profissional. Os autores concluem com a defesa da importância de reconhecermos e valorizarmos as diferenças como política organizacional. Muzzio e Castro (2008) trabalham na perspectiva de que o Brasil merece ser compreendido organizacionalmente a partir de suas distinções culturais regionais. Os autores ilustram suas idéias com uma discussão

comparativa entre o jeito de ser dos mineiros e dos cearenses e especulam sobre os setores organizacionais, as atividades e as formas de decisão mais identificadas com cada um deles. Añaña e Nique (2009) exploram as influências dos valores pessoais e de outros elementos da cultura brasileira na avaliação de uma marca de tênis de alcance mundial por meio de quatro subculturas regionais que são utilizadas como unidades de análise (mineiros, nordestinos, gaúchos e sulistas não gaúchos). Dentre seus achados está a confirmação da existência de diferenças significativas entre os elementos culturais das diversas subculturas. Como exemplo, eles confirmam que os sulistas (não gaúchos) valorizam mais as virtudes pessoais que os mineiros e os nordestinos e que os nordestinos são significativamente mais conformistas que os mineiros e mais transcendentistas que os mineiros e os gaúchos. Com isto eles sugerem a importância dessa informação para a formulação de estratégias de *marketing* voltadas às diversas regiões do país. Gouvêa e Plata (2005) realizam pesquisa em uma empresa de materiais cirúrgicos no Brasil em que o mercado de clientes é segmentado por regiões, com base em vendas líquidas e lucro bruto. As informações mostram-se úteis para o planejamento estratégico da firma ao possibilitar estratégias comerciais diferenciadas para cada região do país. Embora a literatura sobre o assunto trate, principalmente, de diferenças culturais entre nações ou regiões do globo, a pluralidade cultural do nosso País, requer estudos aprofundados para a maior e melhor compreensão do comportamento individual e coletivo das pessoas, tanto no âmbito social quanto no seu envolvimento com as organizações.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

O novo entendimento de região discutido aqui nos oferece novas perspectivas de análise para compreendermos o fenômeno cultural nas organizações que extrapola o conceito apenas geográfico e volta-se para variáveis como o simbolismo, o pertencimento, as dinâmicas e os códigos culturais regionais. Em paralelo, a intercultural-

lidade fomenta o reconhecimento e a aceitação das diferenças. No contexto organizacional, defendemos que aqueles atores com atuação em variados contextos culturais precisam reconhecer as diferenças culturais entre as regiões bem como, precisam desenvolver a capacidade de analisar os códigos culturais e os comportamentos implícitos presentes em um determinado território e assim, ampliar a capacidade se relacionar com o outro, construindo benefícios mútuos.

As organizações que tenham uma maior capacidade de reconhecer os códigos culturais regionais ampliam a possibilidade de ganhar legitimidade cultural local, aqui entendida como: a aceitação tácita e/ou explícita por parte dos *stakeholders* locais, das práticas estratégicas desenvolvidas por uma organização que atue em um delimitado contexto mercadológico, quando essas práticas forem alinhadas com os costumes, as práticas e os valores culturais locais.

O caso brasileiro é particularmente oportuno para a legitimidade cultural local. Marcado por ambiguidades e realidades culturais distintas, o País não pode ser interpretado como culturalmente homogêneo. Não há um Brasil, mas sim alguns brasis que seria pertinente reconhecermos. Em outras áreas do conhecimento, como a antropologia e as ciências sociais, a diversidade cultural brasileira é vista como um pressuposto (FREYRE, 2002). Em complemento, no campo organizacional, o reconhecimento desta diversidade é útil para potencializarmos os recursos e os resultados organizacionais, bem como ampliarmos a compreensão das organizações e das suas relações com os *stakeholders*.

A crítica à visão etnocêntrica de superioridade cultural normalmente analisada no plano internacional poderia se transportar para a realidade regional brasileira. Não há uma cultura regional certa ou errada. Há regiões culturais diferentes onde encontramos consumidores diferentes, funcionários diferentes, códigos culturais distintos e variadas formas de gestão, ainda que essas diversidades estejam ancoradas em um guarda-chuva maior da cultura brasileira. Nesse sentido, esse reconhecimento poderia, por exemplo, potencializar as ações organizacionais em seus aspectos estra-

tégicos e políticos, tanto no âmbito nacional, como no aspecto regional.

Os ensaios possuem naturalmente a necessidade de futuras pesquisas práticas relacionadas. Para avançarmos no campo e superarmos as lacunas, é pertinente a compreensão daquilo que diferencia as regiões culturais brasileiras e como isto influencia nas práticas organizacionais. Pesquisas empíricas podem aprofundar essa investigação no intuito de traçar possíveis estilos de administrar que estariam mais condizentes com os códigos culturais de determinadas regiões culturais brasileiras.

Se em áreas como finanças e como o setor bancário (SPICER, 2006) as diferenciações regionais não causam maiores influências, dado que são áreas em que se exige maior padronização, em outras áreas isto já pode ser significativo. No plano mercadológico, o reconhecimento de que os consumidores ao longo das regiões possuem hábitos de consumo distintos induz que gestores busquem identificar fatores locais de influência de consumo, tais como, preferências; regularidade de consumo; pessoas definidoras do consumo; influências sociais do consumo, como a religiosidade, o status ou o tradicionalismo. Esse reconhecimento induz ações de marketing regionalizadas capazes de ampliar a eficiência do relacionamento com o consumidor. No plano da gestão de pessoas, as particularidades locais podem revelar formas diferenciadas, dentre outras, de relações de poder; de gestão de lideranças; de administração de benefícios; de gestão de resistência a mudanças etc., ou seja, a noção dessas diferenciações pode possibilitar uma melhor gestão dos recursos humanos entre as unidades organizacionais, embora este reconhecimento não seja por si só suficiente para tal. Seria necessário também, no âmbito da competência gerencial, a capacidade para implementar políticas locais que tornassem efetivas as estratégias delineadas.

Assim, a perspectiva de uma análise da cultura organizacional, considerando os aspectos da regionalidade cultural existente em muitas nações, ainda é um campo de trabalho que requer estudos sob a ótica de diferentes abordagens teóricas e de processos metodológicos que possam aprofundar o conhecimento e oferecer resultados úteis para pesquisadores acadêmicos e gestores organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 02, p. 64-77, 2003.
- AÑAÑA, E. S.; NIQUE, W. M. O valor dos valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos brasis culturais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 03, p. 153-181, 2009.
- BANERJEE, S. B.; LINSTED, S. Globalizations, multiculturalism and other fictions: colonialism for the new millennium? **Organization**, London, v. 08, n. 04, p. 683-722, 2001.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v. 11, n. 03, p. 656-665, 1986.
- BARROS, B. T. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BENKO, G. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, Anna Blume, 2002.
- BERTOLAZZI, M. A. Cultura das organizações e identidade regional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.
- BOUQUET, C.; BIRKINSHAW, J. Weight versus voice: how foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v. 51, n. 03, p. 577-601, 2008.
- CANCLINI, N. G. **Diferentes, desiguais e desconectados: mapas da interculturalidade**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2005.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVEDON, N. R. et al. O mate amargo e o doce de leite: entrecruzando as culturas regionais, locais e organizacionais nos mercados públicos de Porto Alegre e de Uberlândia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.
- CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, v. 05, p. 969-991, 2008.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- _____. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- _____. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.
- DANTAS, M. Liderança em organizações étnico-culturais – o caso do carnaval da Bahia In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. p. 1-13. 1 CD-ROM.
- DENISON, D. R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: Wiley, 1990.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

- FREYRE, G. **Casa grande & senzala**. 46. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GENTRY, J. W. et al. Do geographic subcultures vary culturally? **Advances in Consumer Research**, Urbana, v. 15, n. 1, p.411-417, 1988.
- GEPPERT, M.; WILLIAMS, K. Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework. **International Journal of Human Resource Management**, London, v. 17, n. 01, p. 49-69, 2006.
- GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- GOUVÊA, M. A.; PLATA, J. P. F. Segmentos de distribuidores no setor de materiais cirúrgicos: uma aplicação de análise multivariada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 07, n. 18, p. 51-59, 2005.
- GUIBERNAU, M. **Nacionalismos: o estado nacional e o nacionalismo no século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- HILAL, A. Organizational culture dimensions: a brazilian case. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. p. 1-15. 1 CD-ROM.
- HOFSTEDE, G. **Cultures consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- _____ et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 02, p. 286-316, 1990.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- JOHNSON, J.; LENARTOWICZ, T. Culture, freedom and economic growth: do cultural values explain economic growth? **Journal of World Business**, Greenwich, v. 33, n. 04, p. 332-356, 1998.
- KOSTOVA, T; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, Biarcliff Manor, v. 45, n. 01, p. 215-233, 2002.
- KUPER, A. **Cultura: a visão dos antropólogos**. Bauru: EDUSC, 2002.
- LAPLANTINE, F. **Aprender antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.
- LENARTOWICZ, T.; ROTH, K. Does subculture within a country matter? a cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 32, n. 02, p. 305-325, 2001.
- LLOYD, C. Thinking about the local and the global in the algerian context. **Oxford Development Studies**, Oxford, v. 30, n. 02, p.151-163, 2002.
- MARTIN, J. **Culture in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MCSWEENEY, B. Dynamic diversity: variety and variation within countries. **Organization Studies**, Berlin, v. 30, n. 09, p. 933-957, 2009.
- MELLO, L. G de. **Antropologia cultural: iniciação, teoria e temas**. 12.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e administração de empresas. In: CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) **Análise das organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2007. p. 155-171.

_____; CALDAS, M. P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: _____. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 15-21.

MUZZIO, H. O espaço local e a gestão da interculturalidade brasileira. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: CIAGS/UFBA, 2006. p. 1-11. 1 CD-ROM.

_____; CASTRO, D. J. de. Quantos somos nós? uma reflexão sobre os Brasis culturais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.

NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. **Organization Studies**, Berlin, v. 24, n. 07, p. 1115-1151, 2003.

OLIVEIRA-BROCHADO, A.; MARTINS, F. V. Aspectos metodológicos da segmentação de mercado: base de segmentação e métodos de classificação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 27, p. 132-149, 2008.

ORTIZ, R. **Cultura brasileira & identidade nacional**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PANDOLFI, R.; VASCONCELLOS, J. G. M.; PALASSI, M. P. Imigração italiana e capital cultural: uma reflexão sobre a cultura empresarial em Colatina (ES). In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.

PRASAD, A.; PRASAD, P. Mix, flux and flows: the globalization of culture and its implications

for management and organizations. **The Journal of Global Business Issues**, [S. l.], v. 01, n. 2, p. 11-20, 2007.

RIAD, S. The power of 'organizational culture' as a discursive formation in merger integration. **Organization Studies**, Berlin, v. 26, n. 10, p. 1529-1554, 2005.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia de Bolso, 2006.

RODRIGUES, S. B. The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment. **Organization Studies**, Berlin, v. 27, n. 04, p.537-557, 2006.

RODRIGUES, G. K. M.; TUDE, J. M. Culturas regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.

SACKMANN, S. A. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 37, n. 01, p. 141-161, 1992.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHUERKENS, U. The sociological and anthropological study of globalization and localization. In: _____. (Ed.). **Global forces and local life-worlds: social transformations**. London: Sage, 2004. p.14-26.

SHENKAR, O; LUO, Y; YEHESEKEL, O. From "distance" to "friction": substituting metaphors and redirecting intercultural research. **Academy**

of *Management Review*, Biarcliff Manor, v. 33, n. 04, p. 905–923, 2008.

SILVA, J. M.; FAÉ, R.; ANTUNES, E. D. Práticas organizacionais no nordeste brasileiro: à guisa de reflexão. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-13. 1 CD-ROM.

SINGH, S. K. et al. Cross cultural conceptualisations: a case for multiple national cultures in India. *Indian Institute of Management Bangalore Management Review*, Bangalore, v. 20, n. 03, p. 249-262, 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 28, n. 03, p. 339-358, 1983.

SOJA, E. W. *Geografias pós-modernas: a reafirmação do espaço na teoria social crítica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

SPICER, A. Beyond the convergence–divergence debate: the role of spatial scales in transforming organizational logic. *Organization Studies*, Berlin, v. 27, n. 10, p. 1467-1483, 2006.

TSUI, A. S.; NIFADKAR, S. S.; OU, A. Y. Cross-national, cross-cultural organizational behavior

research: advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, New York, v. 33, n. 03, p. 426-478, 2007.

VAN MAANEN, J. V. Displacing Disney: some notes on the flow of culture. *Qualitative Sociology*, New York, v. 15, n. 01, p. 05-35, 1992.

VÄYRYNEN, R. Regionalism: old and new. *International Studies Review*, Malden, v. 05, n. 01, p. 25-51, 2003.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 28, n. 03, p. 468-481, 1983.

WOOD JR., T. Configurações organizacionais no Brasil: transições, rupturas e hibridismos. In: _____ (Coord.). *Mudança organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 249-267.

YEUNG, H. W. The social-spatial constitution of business organizations: a geographical perspective. *Organization*, London, v. 05, n. 01, p. 101-128, 1998.

ZAOUAL, H. *Globalização e diversidade cultural*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.