

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TÉRCIO ALEXANDRE CARNEIRO DA SILVA

“CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O
SISTEMA DE VALORES DE UMA MULTINACIONAL NO
BRASIL”

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2008

TÉRCIO ALEXANDRE CARNEIRO DA SILVA

“CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE VALORES DE UMA MULTINACIONAL NO BRASIL”

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Organizações.

Orientador: Prof^o Dr. Jean Pierre Marras

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2008

TÉRCIO ALEXANDRE CARNEIRO DA SILVA

“CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE VALORES DE UMA MULTINACIONAL NO BRASIL”

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão de Organizações

Data da Aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jean Pierre Marras _____

Orientador

Universidade Metodista de São Paulo

Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro _____

Examinador Interno

Universidade Metodista de São Paulo

Prof. Dr. Hamilton D'Angelo _____

Examinador Externo

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Dedico este trabalho a todos que acreditam que a cultura é construto social.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Evileine, aos meus pais Tércio e Janira, ao meu irmão Eduardo, aos meus amigos Marco Aurélio e Anderson Rafael.

.Especialmente aos professores, Dr. Jean Pierre Marras, Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro e Dr. Hamilton D'Angelo.

Aos dirigentes da multinacional pelo apoio e compreensão.

RESUMO

Este trabalho apresenta o tema “CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE VALORES DE UMA MULTINACIONAL NO BRASIL”. O eixo central da pesquisa é discutir a cultura organizacional global da multinacional sua relação com a cultura organizacional local da subsidiária no Brasil, bem como as relações de compartilhamento. Para isto, utiliza-se como objeto de estudo uma empresa multinacional alemã do segmento de produtos esportivos com subsidiária no Brasil. Com intuito de responder ao objetivo do trabalho foi realizado um estudo de caso único, descritivo explicativo, em uma empresa multinacional alemã instalada na cidade de São Paulo. O caso é composto por 62 sujeitos, 07 gestores e 55 funcionários administrativos que trabalham na subsidiária brasileira.

Como resultado obteve-se a idéia de que a cultura organizacional é um fator relevante na sociedade pós-industrial globalizada e é necessário que as empresas multinacionais compreendam a cultura nacional do país onde desejam instalar-se e entendam como administrar as diversidades culturais de cada país.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional, Cultura Local, Valores Corporativos, Diversidade Cultural, Multinacional.

ABSTRACT

This assignment represents the following theme "Organizational Culture: A study about the system of values of a multinational company in Brazil". The main focus of this research is not only to discuss the global organizational culture of a multinational company, its relationship with the local organizational culture of the branch in Brazil, but also the sharing relationships. For this purpose, a German multinational company that sells sportive products with a branch in Brazil was used as object of study. With the intent of answering to the purpose of this assignment an explainable and descriptive study of case has been accomplished in a German multinational company located in the city of São Paulo. The case is composed by 62 people, 07 managers and 55 administrative employees that work in the Brazilian branch. As a result, It has been obtained the Idea that the organizational culture is a key factor in the post industrial globalized society and that it is necessary that the multinational companies comprehend the national culture of the country where they wish to settle down and understand how to administrate the cultural differences of each country.

KEY WORDS: Organizational Culture, Local Culture, Corporate Values, cultural diversity, Multinational.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferentes Níveis Culturais.....	43
Figura 2 – Dimensões INterculturais.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxas de Crescimento (%) do PIB Real Mundial.....	20
Gráfico 2 – Taxas de Crescimento (%) do PIB <i>Per Capita</i> Real Mundial....	20
Gráfico 3 – Evolução do Comércio Mundial (Bens e Serviços).....	21
Gráfico 4 – Evolução do Índice de Preços ao Consumidor.....	21
Gráfico 5 – Taxas de Juros Reais Mundiais de Longo Prazo (%).....	21
Gráfico 6 – Preços Reais das <i>Commodities</i>	21
Gráfico 7 – Paixão pela Empresa.....	77
Gráfico 8 – Cultura de Abertura.....	78
Gráfico 9 – Delegação de Tarefas.....	78
Gráfico10 – Empreendedorismo.....	79
Gráfico 11 – Respeito e Entendimento.....	79
Gráfico 12 – Pensamento Livre e Inovador.....	80
Gráfico 13 – Percentual de Identificação – Questões de 1 a 6.....	81
Gráfico 14 – Paixão pelo Trabalho.....	82
Gráfico 15 – Cultura de Abertura.....	82
Gráfico 16 – Autoconfiança.....	83
Gráfico 17 – Delegação de Tarefas.....	83
Gráfico 18 – Respeito.....	84
Gráfico 19 – Entendimento.....	84
Gráfico 20 – Trabalho em Equipe.....	84
Gráfico 21 – Pensamento Livre.....	85
Gráfico 22 – Criatividade.....	85
Gráfico 23 – Paixão pelo Trabalho.....	86
Gráfico 24 – Cultura de Abertura.....	86
Gráfico 25 – Autoconfiança.....	87
Gráfico 26 – Delegação de Tarefas.....	87
Gráfico 27 – Respeito.....	88
Gráfico 28 – Entendimento.....	88
Gráfico 29 – Trabalho em Equipe.....	89
Gráfico 30 – Pensamento Livre.....	89
Gráfico 31 – Criatividade.....	90

Gráfico 32 – Grau de Identificação Pessoal e Empresa.....	92
Gráfico 33 – Conhece os Valores Organizacionais da Empresa?.....	94
Gráfico 34 – Entende e Pratica os Valores Organizacionais da Empresa?	94
Gráfico 35 – Centralização das Ações.....	95
Gráfico 36 – Distanciamento Hierárquico.....	95
Gráfico 37 – Aceitação Hierarquia Inferior.....	96
Gráfico 38 – Importância das Relações Pessoais.....	96
Gráfico 39 – Busca de Afeto nas Relações.....	97
Gráfico 40 – Busca de Proteção aos Pares.....	97
Gráfico 41 – Flexibilidade.....	98
Gráfico 42 – “Jeitinho” para Resolver Problemas.....	98
Gráfico 43 – Criativo.....	99
Gráfico 44 – Inovador.....	99
Gráfico 45 – Sonhador.....	100
Gráfico 46 – Disciplinado.....	100
Gráfico 47 – Manual.....	101
Gráfico 48 – Metódico.....	101
Gráfico 49 – Intelectual.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os Dois Extremos da Mentalidade.....	39
Quadro 2 – Traços Culturais Brasileiros.....	40
Quadro 3 – Dimensões Culturais Brasileiras.....	48
Quadro 4 – Traços Culturais da Multinacional X.....	70
Quadro 5 – Identificação dos Gestores por Função.....	72
Quadro 6 – Comparativo da Síntese das Entrevistas.....	75
Quadro 7 – Valores Organizacionais – Identificação Pessoal e Organizacional.....	91
Quadro 7 – Análise Comparativa entre Traços Culturais Organizacionais Locais e Traços Culturais Organizacionais Globais da Multinacional X.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crescimento de Longo Prazo do PIB Real <i>Per Capita</i>	22
Tabela 2 – Contabilidade de Ativos e Passivos Mundiais Brutos.....	24
Tabela 3 – Uma Comparação entre Características Culturais.....	46
Tabela 4 – Vendas por Segmento da Multinacional X.....	63
Tabela 5 – Percentual de Identificação – Questões 1 a 6.....	81
Tabela 6 – Traços Culturais Brasileiros <i>versus</i> Traços Organizacionais....	103

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Problema a ser Investigado.....	15
1.2. Objetivos da Pesquisa.....	16
1.2.1. Objetivo Geral.....	16
1.2.2. Objetivos Específicos.....	16
1.3. Motivação para o Trabalho.....	16
1.4. Justificativa.....	17
1.5. Contribuições Previstas do Estudo.....	18
1.6. Questões da Pesquisa.....	19
1.7. Organização do Trabalho.....	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1. Contextualização - Globalização e Neoliberalismo.....	20
2.2. A Cultura em Análise “ <i>Latu</i> ”.....	31
2.3. Cultura.....	34
2.4. Cultura Nacional.....	36
2.4.1. Traços da Cultura Brasileira para uma Análise Organizacional.....	36
2.5. Cultura Organizacional.....	42
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	53
3.1. Escala Likert.....	56
3.2. Entrevistas.....	57
3.3. Caracterização dos Sujeitos.....	57
3.4. Instrumentos de Coleta de Dados e Análises.....	58
3.4.1. Tratamento do Material Colhido.....	58
3.5. Validação do Instrumento de Pesquisa (Roteiro Piloto).....	58
3.6. Comitê de Ética em Pesquisa – CEP.....	58
4. APRESENTAÇÃO DO CASO	60
4.1. Apresentação do Estudo de Caso.....	60
4.2. A Estrutura da Multinacional X.....	60
4.3. Um Resumo sobre a Multinacional X.....	61
4.4. A Filosofia da Multinacional X.....	63
4.5. Resultados Anuais de 2007.....	69
4.6. Sistema de Valores Corporativos da Multinacional X.....	69
5. DADOS COLETADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
5.1. Entrevista Aberta com os Gestores.....	72
5.2. Questionário Fechado Aplicado aos Funcionários Administrativos.....	76
CONCLUSÃO	108
REFERÊNCIAS	113

1. INTRODUÇÃO

Segundo Morgan (1996:116-118) A cultura organizacional vem de uma sociedade industrial onde a organização é em si um fenômeno cultural, vivemos a chamada “sociedade organizacional”. Seja no Japão, Alemanha, Inglaterra, Rússia, Estado Unidos ou no Brasil, as grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia a dia das pessoas.

Observa-se que teoricamente a cultura organizacional em alguns momentos tem sido usada para obtenção de vantagem competitiva e que nestes momentos existe uma tendência das organizações multinacionais de tentar modelar e homogeneizar a cultura organizacional local em detrimento da cultura organizacional global, mas devido às diferenças existentes entre cultura organizacional local x global esta tendência tem encontrado dificuldades para consolidar-se na prática. O problema está no compartilhamento da cultura organizacional local com a cultural global.

Durkeim (1970, p.87-90) acerca de julgamentos de valor e de realidade no desenvolvimento humano e das sociedades organizacionais discorre:

“As tentativas de reduzir uma às outras as idéias do bem, do belo, do verdadeiro e do útil foram sempre vãs. Ora, se o que se dá o valor fosse unicamente a maneira pela qual as coisas afetam o funcionamento da vida social, a diversidade dos valores tornar-se-ia dificilmente explicável”.

Durkeim mostra em seu estudo que o desenvolvimento humano e social nas idéias de valores e de realidade é diverso e esta diversidade é acompanhada naturalmente por uma desintegração dos padrões tradicionais da ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, o que gera um problema segundo Morgan (1996) de “administração da cultura” e afirma que muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais. Importantes dimensões da cultura moderna estão enraizadas na sociedade industrial, mas seria um erro descartar as diferenças transculturais como sendo de pouco significado.

O coletivismo japonês, o individualismo americano e o jeitinho brasileiro não podem ser descartados em uma análise de cultura organizacional.

Morgan (1996) refere-se à cultura e subculturas e relata que a influência da cultura hospedeira raramente é uniforme, enquanto indivíduos numa cultura diferente têm personalidades diferentes e compartilham muitas coisas comuns de diferentes formas e isto também acontece com grupos e organizações.

1.1. Problema a ser Investigado

O Problema a ser investigado será o compartilhamento da cultura organizacional global da multinacional com a cultura organizacional local da subsidiária no Brasil e sua relação de interdependência.

Hofstede (1991), afirma que a crescente internacionalização nos negócios faz com que as diferenças nacionais tornem-se um dos problemas mais importantes para a administração. Ainda que alguns defendam a idéia da formação de uma cultura gerencial internacional, parece claro que as diferenças entre as pessoas que trabalham nas organizações de diferentes países continuarão existindo. Para o autor, a cultura é uma idealização de uma mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo (ou categorias de pessoas) uns dos outros.

Com a globalização as empresas multinacionais tendem a implantar seus modelos de gestão e valores globais (matriz), nos países aonde porventura venham a instalar-se (subsidiárias). Muitas vezes não se atentam para as especificidades de cada país. O que pode gerar desconforto ou mesmo conflitos culturais nas organizações em questão.

Segundo Marras (2005, p.48), nos seus 25 anos de pesquisas em empresas multinacionais instaladas no estado de São Paulo, as empresas multinacionais têm como prática comum o geocentrismo que criam em suas organizações a propagação de seus princípios e valores culturais e que se adaptam a pequenas diferenças regionais. O autor constatou também a prática do etnocentrismo, ou seja, a cultura de onde se origina a empresa é tida como superior à cultura do país que a recebe.

1.2. Objetivos da Pesquisa

1.2.1. Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral verificar as relações de compartilhamento da cultura organizacional global da multinacional x em relação à cultura organizacional local da subsidiária no Brasil.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar a postura organizacional de uma multinacional em relação à cultura e seus aspectos geocêntricos ou policêntricos ou etnocêntricos;
2. Verificar o grau de concordância dos funcionários da subsidiária brasileira em relação à cultura organizacional global da multinacional;
3. Levantar traços da cultura nacional brasileira e relacioná-los com a cultura organizacional global;

1.3. Motivação para o Trabalho

A motivação para a pesquisa tem relação com experiência vivida em ou com empresas multinacionais e ter observado dificuldades de adaptação cultural ao país onde está sediada.

Isto posto, o pesquisador fará um estudo para analisar a cultura organizacional global da multinacional em relação à cultura organizacional local da subsidiária no Brasil, verificar como os funcionários da subsidiária percebem a cultura organizacional global da multinacional, como compreendem a cultura organizacional local da multinacional, bem como identificar a postura organizacional da multinacional em relação à cultura e seus aspectos geocêntricos, policêntricos ou etnocêntricos.

No geocentrismo, as organizações multinacionais assumem a propagação de seus princípios e valores culturais básicos, adaptando-se a algumas diferenças

locais; no etnocentrismo, consideram a cultura e valores de uma sociedade aplicáveis em todas as demais, no policentrismo acreditam que o país hospedeiro conhece melhor os métodos e procedimentos mais adequados àquela realidade.

Ressalta-se que este estudo está posicionado com a linha de pesquisa de Gestão de Pessoas e Organizações da Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo – O imperativo da busca permanente pela inovação para a competitividade com reflexo sobre os fatores organizacionais, psicológicos, sociais, culturais e de saúde, que afetam o desempenho dos trabalhadores enquanto equipes e indivíduos.

1.4. Justificativa

Observa-se, através da literatura atual que a cultura organizacional global x local tem sido utilizada como ferramenta na gestão de multinacionais pelo mundo globalizado em sociedades desenvolvidas para obtenção de diferencial competitivo nas organizações, porém como cultura não se pode compreender somente no âmbito organizacional, a cultura assim entendida figura como modelo de gestão, um recorte cultural organizacional bem sucedido, e este invariavelmente não se relaciona com outros aspectos culturais que interferem na maneira das pessoas responderem a estes valores culturais passados como verdade.

Segundo Freitas (2007, p.16), os valores representam a filosofia da organização para atingir o sucesso e são passados para os funcionários como padrões que devem ser seguidos. Os valores são fatores importantes para o sucesso da organização e devem ser seguidos como guia de comportamento organizacional para o dia-a-dia.

Kliksberg (2002, p.55), discorre que os valores culturais positivos podem conduzir a direções diferentes. As sociedades que estimularam e cultivaram valores favoráveis à equidade social, desde seus sistemas fiscais até a universalização de serviços de saúde e educação conseguiram o progresso econômico, tecnológico e de sua competitividade.

Por analogia pode-se colocar a experiência das multinacionais em busca do progresso econômico, tecnológico e competitivo, estas organizações tentam cultivar valores que geram, no entender de cada organização, possibilidades de alcançarem seus objetivos.

Este tema se mostra importante no sentido de trazer a área de administração um estudo em relação à cultura organizacional global e local e seus reflexos no cotidiano cultural das pessoas e da organização.

1.5. Contribuições Previstas do Estudo

O trabalho colaborará na compreensão da dinâmica relacional entre a cultura organizacional global da multinacional em análise e a cultura organizacional local da sua subsidiária no Brasil, contribuirá na verificação de como os funcionários da subsidiária percebem a cultura organizacional global da multinacional; posicionará o grau de compreensão dos funcionários à cultura organizacional local da multinacional e por fim identificará a postura organizacional da multinacional em relação à cultura se seus aspectos são geocêntricos, policêntricos ou etnocêntricos;

A pesquisa contribuirá para que:

- As empresas multinacionais possam entender a questão da cultura como um processo local e assim respeitar as especificidades locais e os construtos sociais locais e com isso obter o legítimo comprometimento dos empregados.
- As pessoas possam através de espaços próprios de enunciação, identificar-se com a cultura organizacional da empresa e através desta identificação cultural, aperfeiçoar seu desempenho profissional.

1.6. Questões da Pesquisa

1. Como a postura organizacional global, geocêntrica, policêntrica ou etnocêntrica da multinacional x em relação à sua subsidiária no Brasil, compartilha do desenvolvimento da cultura organizacional local, quando existe diversidade entre a cultura e os valores destes países?
2. Como é a postura organizacional da multinacional X em relação à cultura Geocêntrica, Policêntrica ou Etnocêntrica?
3. Qual é o grau de identificação dos funcionários da multinacional X em relação à cultura organizacional global da multinacional?
4. Como os traços da cultura nacional brasileira relacionam-se com os traços da cultura organizacional global?

1.7. Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado da seguinte maneira:

O capítulo I versa a fundamentação teórica sobre globalização, cultura, cultura nacional, cultura organizacional, sistemas de valores, contextualizando o tema a partir do processo de globalização.

O capítulo II é dedicado à metodologia, escala Likert, entrevistas, caracterização dos sujeitos, instrumentos de coleta de dados e análise, validação do instrumento de pesquisa e o Comitê de Ética em Pesquisa.

No capítulo III é apresentado o caso em análise, o objeto de estudo, uma multinacional alemã do setor de produtos esportivos, visão, missão, valores, um panorama geral do que a empresa representa no segmento esportivo mundial.

No capítulo IV é apresentado os dados coletados, a análise dos dados com a comparação teórica, os resultados, a conclusão deste estudo, referências e apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Contextualização - Globalização e Neoliberalismo

A globalização sucede a períodos históricos importantes, o primeiro denomina-se de a “Era da Catástrofe”, o período das guerras mundiais, que durou entre 1914 e 1945, o segundo a “Era Dourada” que se inicia nos anos do pós-guerra até o começo da década de 1970. (HOBSBAWN, 1995).

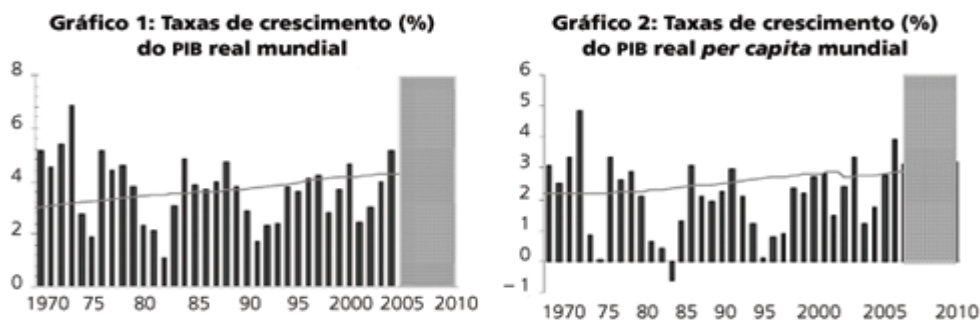
Os processos globais foram estabelecidos mais fortemente nos anos de 1970 estendendo-se até os dias atuais, neste período o mundo passou e passa por sérias crises econômicas, muitas delas de impactos globais, alguns dos fatores destas crises estão ligadas a elevação do preço do petróleo e das taxas de juros nos mercados financeiros internacionais, estes fatores tem efeitos globais e localizados, e influenciaram o desempenho de muitas regiões do mundo, afetando o crescimento regional.

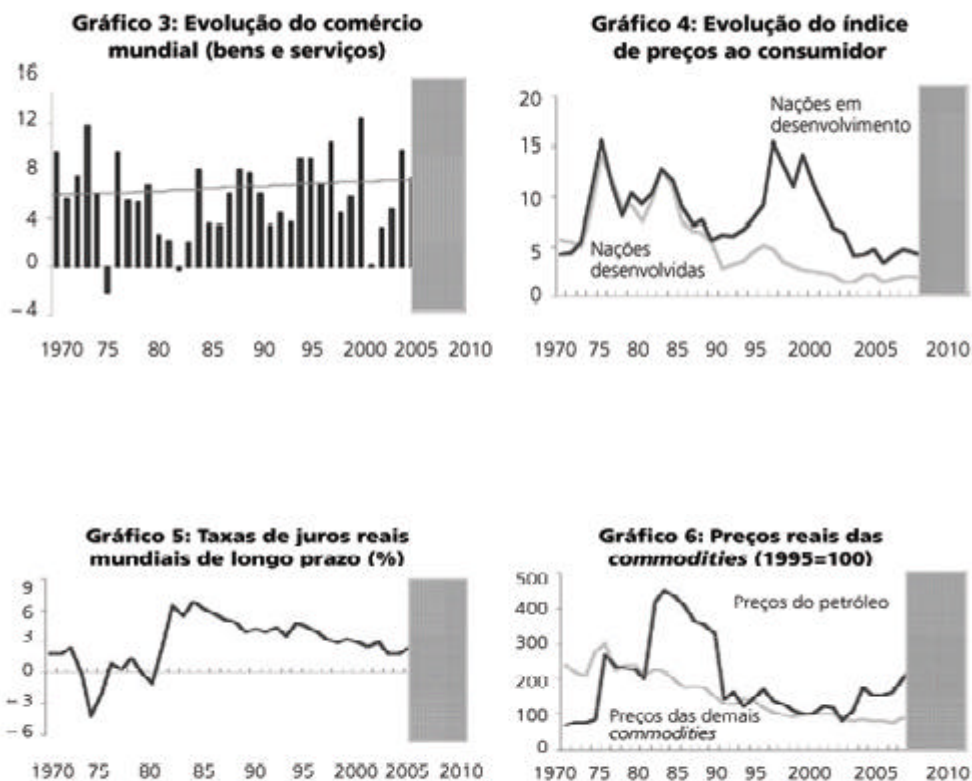
Galvão (2007 p.1) descreve o comportamento do PIB :

Nas últimas pouco mais de três décadas a economia mundial apresentou um desempenho bastante volátil, entremeado por altas, médias e baixíssimas taxas de crescimento do PIB agregado total e per capita de todas as nações.

Segue abaixo gráficos de indicadores globais do PIB:

INDICADORES GLOBAIS E PROJEÇÕES DE CRESCIMENTO: 1970-2010





Fonte (incluindo metodologia de coleta e computação dos dados): World Economic Outlook, IMF (2005). A área hachurada corresponde à projeção do FMI para o período 2005-2010.

Fonte: Galvão (2007)

Segundo Galvão (2007 p. 7), nas últimas décadas o crescimento econômico geográfico ocorreu de forma muito desigual. Esta desigualdade de crescimento dominou o cenário global, muitos países registraram crescimentos relevantes, outros países registraram desempenhos irrelevantes e outros países obtiveram taxas negativas de crescimento.

O FMI através de estudos prospectivos cria cenários e projeta o crescimento da economia mundial até 2010 conforme gráficos acima as projeções são otimistas.

As grandes preocupações do FMI para o crescimento da economia mundial são:

- O desequilíbrio do crescimento global do ponto de vista geográfico, com disparidades entre regiões e países;
- A dependência do desempenho das economias dos Estados Unidos e da China no crescimento mundial;

- O crescimento irrisório da Europa mais especificamente da Comunidade Européia e do Japão na última década;
- A crise da economia dos Estados Unidos promoverá impactos negativos sobre a taxa de juros e o mercado financeiro internacional, prejudicando as economias dos países em desenvolvimento;
- A manutenção ou elevação dos preços do petróleo alterará negativamente todas as projeções otimistas sobre o crescimento da economia mundial para os próximos anos.

Ao analisar a tabela abaixo pode-se verificar o crescimento do PIB em alguns países e regiões do mundo:

Tabela 1 - Crescimento de Longo Prazo do PIB Real *Per Capita*

**Tabela 1: Crescimento de longo prazo do PIB real *per capita*
(baseado em médias anuais)**

Discriminação	1980/1989	1990/1999
Total Mundial	1,3	1,1
Países de Alta Renda	2,5	1,8
OCDE	2,5	1,7
Estados Unidos	2,2	1,9
Japão	3,5	1,1
União Européia	2,1	1,8
Países Fora da OCDE	3,5	4,1
Países em Desenvolvimento	0,6	1,5
Leste da Ásia e o Pacífico	5,8	6,3
Leste Europeu e Ásia Central	1,0	-1,8
América Latina e Caribe	-0,9	1,5
Oriente Médio e Norte da África	-1,6	1,1
Sul da Ásia	3,3	3,2
África Sub-Sahariana	-1,2	-0,5

Fonte: WORLD BANK. Global Economic Prospects 2005: trade, regionalism and development. Washington: The World Bank, 2005a.

Nota: Agregações correspondem a médias móveis, reponderadas anualmente após o cálculo do crescimento [do PIB real *per capita*] em preços constantes

A tabela oferece dados dos anos entre 1980 e 1999, verifica-se que a distância econômica entre os países ricos e pobres aumentou.

Os dados apresentados pelo Banco Mundial, mostram que, os países desenvolvidos registraram crescimento real de suas rendas *per capita* de 2,5% ao

ano, na década de 1980, e de 1,8%, na de 1990, o conjunto dos países em desenvolvimento exibiu um crescimento de tão-somente 0,6% e 1,5%, respectivamente.

Pode-se constatar através dos dados apresentados que a globalização econômica influencia as economias locais afetando diretamente o crescimento regional.

Tabela 2 – Contabilidade de Ativos e Passivos Mundiais Brutos

Tabela 3: Contabilidade de Ativos e Passivos mundiais brutos, 1980-2003
Em US\$ bilhões (exclusive os ativos externos mantidos pelos bancos centrais)

Discriminação	1980	1985	1990	1995	2000	2003
Ativos externos						
Países industrializados	2.287	3.975	9.701	15.334	26.810	36.039
América do Norte	668	1.310	2.331	4.107	7.914	8.454
Estados Unidos	584	1.185	2.119	3.754	7.265	7.680
Europa	1.474	2.232	5.522	8.659	16.066	24.311
França	203	265	722	1.292	2.323	3.317
Alemanha	216	308	1.017	1.579	2.504	3.867
Reino Unido	519	838	1.695	2.342	4.400	6.293
Ásia e Pacífico	145	433	1.848	2.568	2.830	3.273
Japão	134	410	1.778	2.445	2.605	2.922
Mercados emergentes e outros países em desenvolvimento						
	114	193	366	711	1.479	1.849
Ásia	28	72	166	384	948	1.193
China	—	18	25	47	225	273
Coreia do Sul	4	7	17	58	103	127
Malásia	4	7	5	13	39	53
Tailândia	1	2	7	4	2	23
América Latina	55	80	126	214	325	386
Argentina	4	5	6	3	3	2
Brasil	10	19	29	51	74	96
México	9	21	37	50	45	30
Outros	31	42	74	113	206	270
Passivos Externos						
Países industrializados	2.485	4.186	10.531	16.139	28.419	39.039
América do Norte	708	1.464	2.909	4.849	9.741	11.452
Estados Unidos	525	1.206	2.459	4.274	8.965	10.476
Europa	1.578	2.311	5.835	9.096	16.386	24.790
França	193	306	845	1.385	2.214	3.247
Alemanha	224	289	751	1.535	2.534	3.794
Reino Unido	508	755	1.762	2.426	4.497	6.429
Ásia e Pacífico	198	411	1.787	2.194	2.293	2.797
Japão	147	307	1.529	1.812	1.808	1.978
Mercados emergentes e outros países em desenvolvimento						
	552	905	1.298	2.378	3.527	4.208
Ásia	138	284	493	1.125	1.626	2.116
China	—	27	77	255	479	659
Coreia do Sul	33	59	55	147	195	293
Malásia	12	31	31	81	101	115
Tailândia	10	20	41	138	116	111
América Latina	267	395	492	819	1.247	1.310
Argentina	29	54	70	144	236	192
Brasil	90	121	153	241	403	420
México	66	108	134	230	309	362
Outros	147	226	313	435	654	782

Fonte: IMF. International Financial Statistics, 2005.

No relatório de abril de 2005 o Fundo Monetário Internacional, distinguiu duas dimensões da globalização:

- Real (comércio de bens e serviços)
- Financeira (integração global dos mercados de capitais),

A globalização "real" apesar de desenvolve-se fortemente na década de 70, teve seu primeiro movimento na década de 1950 após a implementação do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio e acelerou com a queda nos custos globais de transação, de transporte, de informação e de barreiras alfandegárias.

A globalização financeira iniciou-se, na era contemporânea, na década de 1970 com a substituição dos sistemas de taxas de câmbio fixas pelo de taxas flutuantes e a crescente liberalização dos mercados financeiros, tanto domésticos quanto externos. A aceleração em 1990 teria decorrido principalmente pela redução dos custos de transação, da disseminação de informações e da diminuição de barreiras regulatórias com relação às transações financeiras internacionais (FMI, 2005, p. 110-111).

Por outro lado, principalmente a partir da década de 1990, ocorreu um crescimento das oportunidades de diversificação geográfica dos investimentos internacionais.

Na tabela 2, observou-se a expansão e a distribuição, por regiões e países selecionados, dos ativos e passivos estrangeiros no período de 1980 a 2003.

Observa-se também a grande concentração dos fluxos de investimentos entre os próprios países industrializados, mas também uma crescente participação dos países em desenvolvimento.

Mostra ainda que os ativos e passivos dos países em desenvolvimento tiveram uma crescente e expressiva diferença, no início da década de 1980 US\$ 114 bilhões de ativos para US\$ 2 trilhões de dólares em 2003, enquanto os passivos se elevavam de US\$ 550 bilhões para mais de US\$ 4,2 trilhões.

Segundo Chomsky (2002, p. 17),

O neoliberalismo ou o consenso de Washington é um conjunto de princípios orientados para o mercado, traçados pelo governo dos Estados Unidos e pelas instituições financeiras internacionais que ele controla e por eles mesmos implementados de formas diversas – geralmente nas sociedades mais vulneráveis, como rígidos programas de ajuste estrutural. Resumidamente são: liberação do mercado e do sistema financeiro, fixação de preços pelo mercado, fim da inflação e privatização.

O neoliberalismo, como consequência do processo globalizante financeiro trouxe aos países em desenvolvimento vários ajustes estruturais no intuito de conter a inflação, diminuir o controle do estado sobre as atividades comerciais através da privatização e assim liberar o mercado para as organizações comerciais.

Ianni (1994, p. 3) descreve sobre a sociedade nacional e global:

O paradigma clássico das ciências sociais foi constituído e continua a desenvolver-se com base na reflexão sobre as formas e os movimentos da sociedade nacional. Mas a sociedade nacional está sendo recoberta, assimilada ou subsumida pela sociedade global, uma realidade que não está ainda suficientemente reconhecida e codificada. (IANNI, 1994, p. 3).

Para o mesmo autor a sociedade global está suprimindo a sociedade nacional, a globalização não é suficientemente codificada. A sociedade nacional continua seus movimentos compreendendo suas diversas relações entre os indivíduos e seu habitat, mas concomitantemente à dinâmica da sociedade global muitas vezes contraditoriamente aos movimentos nacionais.

Aos poucos, e às vezes de repente, a sociedade global subsume formal ou realmente a sociedade nacional, compreendendo indivíduo, grupo, classe, movimento social, cultura, língua, religião, moeda, mercado, formas de trabalho, modos de vida. Tudo isto continua vigente, como nacional, com toda a sua força original. Mas tudo isto, simultaneamente, articula-se dinâmica e contraditoriamente com as configurações e os movimentos de sociedade global. Como totalidade geográfica e histórica, espaço-temporal, em suas dimensões sincrônicas e diacrônicas, a sociedade global se constitui como um momento epistemológico fundamental, novo, pouco conhecido, desafiando a reflexão e a imaginação de cientistas sociais, filósofos e artistas. (IANNI, 1994 p. 4).

A globalização segundo Marras (2005, p. 38), infligiu para uma nova ordem na relação capital-trabalho.

Sobre globalização Wanderley (2000, p. 62), traça um conceito: “Ele é compreendido como um processo crescente de mudanças que mundializa os mercados, as finanças, a informação, os valores culturais, criando um sistema de vasos comunicantes entre os países e continentes”.

Além da globalização real e da financeira assim definida pelo FMI (2005), tem-se a globalização cultural que é consequência dos processos de mudança econômicos e financeiros, estes aspectos são complementares e estão em transformação concomitantemente.

Kliksberg (2002, p.55), sobre a cultura global pondera que a cultura tem peso decisivo no desenvolvimento, no crescimento sustentável e nos avanços sociais. As sociedades que buscaram entender estas questões obtiveram avanços significativos no tecido social.

Se os valores dominantes se concentram no individualismo, a indiferença diante do destino do outro, a falta de responsabilidade coletiva, o desinteresse pelo bem-estar geral, a busca do enriquecimento pessoal como valor central, o consumismo e outros valores semelhantes, pode-se esperar que estas condutas debilitem seriamente o tecido social levando a toda ordem de impactos regressivos. (KLIKSBURG, 2002, p. 55).

Segundo o mesmo autor os impactos regressivos são as fortes desigualdades econômicas, que geram impactos no desenvolvimento econômico sustentável, redução na coesão social e influi até na média da expectativa de vida.

Neste sentido valores que buscam o coletivismo, a solidariedade, a responsabilidade coletiva, a busca pelo bem-estar social geral, o altruísmo e outros valores parecidos, criam condutas que levam ao desenvolvimento social, econômico, tecnológico aumentando assim sua competitividade.

Em Marx (1946), entende-se que os processos sociais agem no capitalismo caracterizados por promover o individualismo, a alienação, a fragmentação, a

efemeridade, a inovação, a destruição criativa, o desenvolvimento especulativo, mudanças imprevisíveis nos métodos de produção e de consumo, mudança da experiência do espaço e do tempo.

A globalização da cultura de consumo capitalista possui as mesmas características do capitalismo escrito por Marx e age na tentativa de padronizar os processos sociais globais, se a sociedade caminha de acordo com os valores colocados por Marx, estes vêm ao encontro do pensamento de Kliksberg sobre as fortes desigualdades sociais geradas por uma cultura individualista e traduz teoricamente os números apresentados pelo FMI e o Banco Mundial sobre a realidade prática do desenvolvimento desigual das sociedades.

Para Harvey (1996, p. 49), o fato mais marcante sobre o período cultural global em que vivemos é a sua aceitação “... do efêmero, do fragmentário, do descontínuo e do caótico...”, o que significa a inexistência de uma determinada ordem na vida.

Pode-se em Harvey perceber a complexidade do processo de globalização e suas várias vertentes, sociais, econômicas, financeiras e culturais.

O individualismo que traz no âmbito das relações de trabalho uma negociação contratual que visa à vantagem pessoal e não coletiva. Ocorre que este tipo de negociação enfraquece as instituições de proteção e manutenção das normas e regras contratuais de trabalho, o que deixa vulnerável o empregado em relação ao empregador, gerando em muitos casos contratos que não beneficiam ou não equalizam as relações trabalhistas.

A Alienação gera a falta de reação social ao modelo excludente imposto e reduz drasticamente as alternativas de realinhamento da ordem social; a fragmentação tira o sentido do todo e fragiliza as convenções sociais pré-estabelecidas; a efemeridade tira o foco da essência do ser humano levando a sociedade a dar importância somente ao superficial, a estética e não a ética; a inovação gera uma constante movimentação e acelera o processo do tempo e do espaço, criando expressões “porque a vida é agora”, não cria perspectivas de futuro;

a destruição criativa gera a destruição do todo anterior para a construção do novo posterior sem preocupar se o anterior poderia ser usado se houvesse algo de bom, e o desenvolvimento especulativo que gera a destruição do desenvolvimento social e aumenta a desigualdade social.

Os efeitos da globalização são o surgimento de uma cultura mundial, padronizada, que muda o cotidiano das relações de produção e consumo, criando uma política de produção internacional voltada a competitividade, bem como uma cultura de consumo que cria desejos, sonhos e necessidades que antes não existiam sem uma análise pormenorizada das condições sociais, locais e de desenvolvimento de suas estruturas políticas, sociais, culturais e econômicas.

Marras (2005, p. 40). alerta que a globalização opera uma grandiosa mudança nas sociedades e que estas são irreversíveis, as sociedades se submetem as frias leis do mercado que não tem alternativa senão a de aceitar e acatar as normas impostas que as controla e auto-regula baseando-se em parâmetros puramente produtivos e econômicos.

Esta lógica homogênea e padronizada de cultura que provem de leis de mercado é gerada dentro das organizações que se utilizam de suas visões, missões e valores para concretizarem ou legitimarem o tipo de cultura traçado pela organização.

Segundo Santos (2000 p. 142-3),

Para maior parte da humanidade, o processo de globalização acaba tendo, direta ou indiretamente, influência sobre todos os aspectos da existência: a vida econômica, a vida cultural, as relações interpessoais e a própria subjetividade. Ele não se verifica de modo homogêneo, tanto em extensão quanto em profundidade, e o próprio fato de que seja criador de escassez é um dos motivos da impossibilidade da homogeneização. Os indivíduos não são igualmente atingidos por esse fenômeno, cuja difusão encontra obstáculos na diversidade das pessoas e na diversidade dos lugares. Na realidade, a globalização agrava a heterogeneidade, dando-lhe mesmo um caráter ainda mais estrutural.

Santos vem de encontro ao que Marras pondera sobre mudanças globais, Santos discorre na idéia de que as mudanças não são irreversíveis “A idéia da

irreversibilidade da globalização atual é aparentemente reforçada cada vez que constatamos a inter-relação atual entre cada país e o que chamamos de mundo” (SANTOS, 2000, p. 149).

Sobre uma nova globalização o mesmo autor mostra que está em um processo gestacional em mutação tecnológica e filosófica:

A mesma materialidade, atualmente utilizada para construir um mundo confuso e perverso, pode vir a ser uma condição da construção de um mundo mais humano. Basta que se completem as duas grandes mutações ora em gestação: a mutação tecnológica (emergência das técnicas da informação) e a mutação filosófica da espécie humana (capaz de atribuir um novo sentido à existência de cada pessoa e também do planeta). (SANTOS, 2000, p. 149).

A globalização possui vários aspectos e estes não podem ser tratados isoladamente, envolve aspectos sociais, culturais, ambientais, pode ser real (comércio) ou financeiro (mercado de capitais), (FMI, 2005), exige ajuste estrutural nas sociedades, (Chomsky, 2002), ou um processo em construção e não totalmente codificado (Ianni, 1994), muda as relações entre capital e trabalho (Marras, 2005), cria um sistema de vasos comunicantes entre os países e continentes (Wanderley, 2000), cria uma cultura global que pode ser ao mesmo tempo positiva e negativa dependendo dos valores dominantes reproduzidos (Kirksberg, 2002), gera o desenvolvimento especulativo (Marx, 1946), aceita a efemeridade nos processos sociais e acentua a estética sobre a ética (Harvey, 1996), acarreta mudanças sociais irreversíveis (Marras, 2005), é um processo embrionário em mutação que se transformará em uma nova globalização no âmbito tecnológico e filosófico capaz de criar um novo sentido à existência das pessoas e do planeta (SANTOS, 2000).

A globalização pode ser positiva na direção de criar uma reflexão sobre uma nova identidade nas pessoas no sentido de rever todas as suas relações e valores sociais, culturais, financeiros, econômicos filosóficos e ambientais.

As conseqüências da globalização são vivenciadas em todos os aspectos das relações humanas quer seja na família, na escola ou na organização, trata-se a partir deste ponto a conseqüência cultural deste fenômeno.

2.2. A Cultura em Análise “*Latu*”

Os estudos sobre cultura organizacional intensificaram-se a partir de 1980 nos Estados Unidos, quando as empresas americanas tentavam enfrentar as empresas japonesas, que naquele período entraram agressivamente em seu mercado e que o fator humano na produção deveria ser enfatizado no tema cultura de empresa. (CUCHE, 1996).

Na França os estudos também vieram durante uma crise econômica, o discurso surgiu em um período de crise do emprego e de reestruturação industrial. Foi um meio estratégico encontrado para tentar obter dos trabalhadores sua identificação e adesão aos objetivos que as empresas haviam definido.

Com as fusões das empresas a questão cultural torna-se um elemento chave para a manutenção do *status quo*, uma vez que a dificuldade relacional conseqüentes das fusões era enorme. Para diminuir o efeito do choque cultural entre as empresas que sofreram o processo de fusão, as diretorias ensaiavam discursos humanistas para obter de seus funcionários o comprometimento.

Neste período o uso do sentido antropológico de cultura era equivocado, pois tratava a cultura como algo fechado, imutável em uma coletividade homogênea.

Segundo Cuche (1996, p. 212), “Vista por este ângulo a cultura de empresa não é definitivamente uma noção analítica, mas sim, uma manipulação ideológica de conceito etnológico de cultura destinada a legitimar a organização de trabalho no interior de cada empresa”.

Sobre a homogeneização da cultura através da globalização discorre Canclini (2005, p. 50):

La globalización sin la interculturalidad es un OCNI, un objeto cultural no identificado ... la estrategia hegemónica de la globalización suele atender solo a lo que em estos procesos es reductible al mercado, o sea, lo que cabe em sus políticas clientelares. Cuando se considera lo diferente, se lê pide que se

desidentifique o se descaracterice no necessariamente que se extinga¹.

A globalização não poder ser entendida conforme Canclini, como um fenômeno estritamente ligado ao mercado, existem outros fatores que são influenciados pela globalização e passam obrigatoriamente por fenômenos de descaracterização ou de transformações sociais, culturais, ambientais, filosóficos, econômicos e também de mercado.

Ramos (1983) escreve que o fenômeno administrativo está sujeito ao condicionamento histórico-social.

Come abbiamo visto, inoltre, è raro che un'organizzazione – specialmente se di grandi dimensioni – sia caratterizzata da un'unica cultura monolitica. È molto più frequente rilevare parecchie sottoculture, ora geografiche, ora professionali, ora generazionali, ora legate alle diverse funzioni nelle quali si articola l'organizzazione, che rendono fortunatamente impraticabile il sogno ingenuo e autoritario di una completa omogeneizzazione culturale²... (AVALLONE, 2005).

Hofstede (1984) escreve:

Que a cultura nacional influencia, a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são impactadas por um conjunto de crenças e valores que cada um tem, o que nos leva a entender que os traços histórico-culturais dos países permeiam nas organizações destes países.

Segundo Linda Smircich (1983 *apud* Freitas, 2007, p. 55), pode-se tratar as organizações de duas formas, a primeira como metáfora, ou seja, considera cultura

¹ A globalização sem a interculturalidade é um OCNI, um objeto cultural não identificado... a estratégia hegemônica da globalização de atender somente processos que estão restritos ao mercado, ou seja, onde cabem suas políticas clientelistas. Quando se considera o diferente, se pede que não identifique ou que se descaracterize, não necessariamente que se extinga. (tradução do autor).

² Como vimos é raro que uma organização - especialmente se de grandes dimensões - seja caracterizada por uma única cultura monolítica. É muito mais freqüente encontrar diversas subculturas, ora geográfica, ora profissional, ora generalizada, ora amarrada a diversas funções nas quais se articula a organização... que rendem felizmente o sonho ingênuo e autoritário de uma completa homogeneização cultural impraticável.(tradução do autor)

algo que a organização é; a segunda como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.

Segundo os autores (Pagés, 1987; Motta, 1991; Morgan, 1996; Enriquez, 2006; Freitas, 1999), que tratam a cultura sobre a perspectiva dos estudos críticos de gestão, das tensões entre cultura global e local, e como as organizações estão utilizando as culturas organizacionais como modelo para obtenção de vantagem competitiva.

Sobre o tema Pagés (1987), trata a questão da cultura com um olhar crítico, baseia-se numa pesquisa empírica realizada em uma das empresas mais importantes da atualidade. Nela analisa as esferas de poder econômico, político, ideológico e psicológico, e traz à tona a discussão de ser humano resumir sua vida à organização onde a perda do amor da organização é a perda da sua identidade.

Motta (1997) traz uma análise sobre o impacto da cultura nacional na vida organizacional, trabalha com traços da cultura brasileira para uma análise organizacional.

O autor Morgan (1996), trabalha a questão das organizações como cultura, explorando a idéia de que a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. A cultura varia de uma sociedade para outra, o que nos ajuda a compreender as diferenças nacionais em diferentes países, e finalmente estuda-se com detalhes como padrões de cultura são criados e mantidos, bem como as organizações são realidades socialmente construídas.

Enriquez (2006) considera que a organização é ao mesmo tempo um sistema cultural, imaginário e simbólico.

Freitas (1999) analisa que após a Segunda Guerra Mundial, as grandes empresas vêm assumindo importância na vida dos indivíduos da sociedade moderna, vêm também desenvolvendo estratégias de sedução mais sutis, como promessas de sucesso inatingível, e mensagens carismáticas através da missão.

Este discurso segundo a autora tende a fortalecer os elos de ligação entre indivíduos e organização repassando seu imaginário sedutor.

2.3. Cultura

Para Motta (1997), cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições:

- Cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais;
- Cultura é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente;
- Cultura é parte do inconsciente humano, onde as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis por seus traços;
- Cultura é uma forma de cognição humana, o modo de como uma comunidade pesquisa, percebe e compreende a realidade.

Com a globalização existe a tendência de homogeneizar a cultura por parte das classes dominantes, mesmo sabendo-se que a cultura é um construto social onde existem infindáveis pólos de diversidade cultural nas sociedades constituídas.

Esta homogeneização dá-se primeiro nas empresas onde a ideologia tecnocrática instaurou um modo muito semelhante de racionalidade e comportamento (MOTTA, 1997).

Entretanto, esta tentativa de homogeneização é filtrada pelo uso, costumes, tradições ou pela cultura das sociedades na qual é imposta, gerando uma nova versão da “cultura” sobre as idéias e as tecnologias globalizantes homogêneas.

Sendo assim, a expectativa teórica de que com a globalização se tem uma padronização taylorista da cultura, é uma expectativa teórica superficial, que não considera o fator humano em sua análise e suas diversas redes contextuais.

Em sua narrativa Canclini (1999), redefine o sentido de cultura como o imaginário, o imaginário intercultural, não como mero suplemento de que cada cultura local representa ou do vivido nesta sociedade. Primeiramente as imagens representam e instituem o social, como tantas vezes demonstra-se o papel do imaginário urbano. Outro aspecto é que hoje é evidente que se representa e se instituí em imagens o que nossa sociedade faz em relação a outras. As formas de organização do imaginário, que são as metáforas e narrativas, tratam de ordenar o que o imaginário tem de perda de sentido. Este ordenamento é sempre uma “delimitação flutuante” (Mons, 1994, p.252 *apud* Canclini, 1999, p. 62): instrumento para fazer funcionar com sentido a sociedade e deriva da poética e do não visível.

Para Canclini (1999), a cultura é um conjunto de processos através dos quais se representa e se instituí imaginariamente o social, concebe-se e trabalha-se as relações com os outros, ou seja, as diferenças, e ordena-se sua dispersão e sua incomensurabilidade mediante uma delimitação que flutua entre a ordem que faz possível o funcionamento da sociedade (local e global) e dos atores que a tornam possível.

Com a globalização as empresas multinacionais tendem a implantar seus modelos de gestão, nos países aonde porventura venham a instalar-se. Muitas vezes não se atentam para as especificidades de cada país. Gerando desconforto ou mesmo conflitos culturais nas organizações em questão.

Segundo Marras (2005, p. 48), as empresas multinacionais têm como prática comum o geocentrismo que criam em suas organizações a propagação de seus princípios e valores culturais e que se adaptam a pequenas diferenças regionais. O mesmo autor constatou também a prática do etnocentrismo onde a cultura de onde se origina a empresa é tida como superior à cultura do país que a recebe.

Este tipo de prática dificulta o desenvolvimento de uma gestão no sentido de não pensar na cultura e nos valores dos trabalhadores dos países onde estas empresas estão instaladas.

Neste sentido Marras (2005, p. 128-130), escreve que as empresas como solução para conseguirem sobreviver no mercado globalizado estão utilizando-se do modelo de gestão nipônico indiscriminadamente, com o objetivo de aliciar e engajar os trabalhadores nos objetivos da empresa em troca da satisfação de algumas de suas necessidades sentidas. Ou seja, a empresa se mostra mais preocupada com as necessidades subjetivas do trabalhador, dando a este a possibilidade de até participar de algumas decisões dentro da empresa, mas objetivamente não existe uma preocupação com a melhoria de seu desenvolvimento humano e social, trazendo a tona à reflexão desta prática como sedução ou manipulação do trabalhador.

2.4. Cultura Nacional

2.4.1. Traços da Cultura Brasileira para uma Análise Organizacional

Quando se propõe a escrever sobre a cultura brasileira, citam-se autores que enveredaram em decifrar alguns códigos culturais, entre eles estão Darcy Ribeiro, Roberto DaMatta, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr., Raymundo Faoro, estes autores encontraram alguns traços da cultura brasileira, como a cordialidade, a família paternalista, a malandragem e o jeitinho, a grande distância entre as camadas sociais, o erotismo, a não valorização do trabalho manual e o estrangeirismo.

Outro autor que estudou a cultura brasileira e seus aspectos econômicos foi Furtado (1964), estudou o latifúndio e seus aspectos econômicos. Trata-se nesse caso do latifúndio monocultor voltado para a exportação e baseado no trabalho escravo, cujos principais produtos para exportação, foram as culturas da cana-de-açúcar e do café.

No âmbito da cultura da cana-de-açúcar, Gilberto Freyre (1966), destacou dois aspectos sobre o latifúndio:

1. Responsabilidade por mazelas que antes dele eram atribuídos à mistura de raças, tais como as más condições de saúde e perturbações do crescimento da população,

2. O lado da monocultura do latifúndio quanto à diversidade de cultivos, resultando em péssimas condições de alimentação da população.

Neste caso, o poder do senhor das terras sobre os escravos, concretiza-se, não propriamente em relação àqueles que pelo próprio estatuto de escravos com ele se relacionam na qualidade de um bem possuído, e sobre os quais o senhor faz valer sua vontade, mas sim em relação aos agregados que assumiram relações de trabalho e denominações tão diversas quantas são as nossas diversidades regionais.

É sobre esses agregados que Roberto Schwarz (1973) constrói a cultura do favor como a mediação fundamental entre a classe dos proprietários de terras e os "homens livres". São os que buscam a proteção do senhor de terras, chefe do clã.

Este é um traço cultural importante da construção da sociedade brasileira, onde o escravo é o trabalhador assalariado e o proprietário de terra do capital. Neste caso os trabalhadores buscam proteção no proprietário do capital, reafirmando nos dias de hoje a cultura do favor.

Não menos importante que os autores acima está Alberto Carlos Almeida (2007), no seu trabalho "A cabeça do brasileiro" trabalha questões já consagradas do antropólogo DaMatta, trazendo um teste metodológico quantitativo para trabalhar estas questões.

Em seu estudo Almeida (2007, p. 25) encontra no Brasil, dois países com mentalidades distintas, esses dois países são separados como o autor denomina de um *apartheid* cultural, onde existe a luta entre as pessoas de baixa escolaridade que defendem os valores aqui didaticamente colocados como arcaicos, e as pessoas com formação superior que defendem os valores modernos alinhados aos valores dos países desenvolvidos.

O grande diferencial entre as mentalidades está no grau de escolaridade, a educação torna-se um abismo entre o moderno e o arcaico maior.

No entanto, segundo o estudo de Almeida (2007), como a maior parte da população brasileira tem escolaridade baixa, pode-se afirmar que o Brasil é arcaico. Assim segundo o autor a mentalidade de grande parte da população terá as seguintes características:

- Apóia o jeitinho brasileiro;
- É hierárquico;
- É fatalista;
- Não confia nos amigos;
- Não tem espírito público;
- Defende a “lei de Talião”;
- É contra o liberalismo sexual;
- É a favor de mais intervenção do Estado na economia;
- É a favor da censura;

O quadro a seguir sistematiza as respostas encontradas nesta pesquisa:

Quadro 1 – Os Dois Extremos da Mentalidade

Superior Completo	Não Completou o Ensino Médio
Homem, jovem, morador da região Sudeste ou Sul e de uma capital do estado	Mulher, idosa, moradora da região Nordeste e de uma cidade que não é da capital do estado
Contra o "jeitinho brasileiro"	A favor do "jeitinho brasileiro"
Contra o "você sabe com quem está falando?"	A favor do "você sabe com quem está falando?"
Contra tratar a coisa pública como se fosse algo particular de cada um	A favor de tratar a coisa pública como se fosse algo particular de cada um
Antifatalista, tende a não acreditar ou dar pouca importância ao destino.	Fatalista, tende a acreditar ou dar muita importância ao destino.
Confia mais nos amigos	Confia menos nos amigos
A favor de que as pessoas colaborem com o governo no zelo pelo espaço público	Contra o fato de que as pessoas colaborem com o governo no zelo pelo espaço público
Contra a "lei de Talião" olho por olho, dente por dente.	A favor da "lei de Talião" olho por olho, dente por dente.
A favor de comportamentos sexuais diversificados	Contra comportamentos sexuais diversificados
Contra a intervenção do Estado na economia	A favor da intervenção do Estado na economia
Contra a censura	A favor da censura

Fonte: Almeida (2007, p.28)

Conforme Almeida (2007) a pesquisa foi aplicada em 102 municípios do país totalizando 2.363 entrevistas e verificou-se que o Brasil é um lugar de cultura heterogênea e os valores dos brasileiros são diferentes de acordo com o grau de escolaridade adquirido, o que destaca que um país de baixa escolaridade, transforma-se em um país de valores arcaicos diante de outros desenvolvidos cuja democracia é consolidada.

Em outro estudo Motta (1997) descreve os traços culturais brasileiros para uma análise organizacional conforme quadro 2:

Quadro 2 – Traços Culturais Brasileiros

Traço	Características-chaves
1. Hierarquia	Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais Passividade a aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social Jeitinho
4. Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Motta (1997, p.44)

A hierarquia e suas características são provenientes da colonização portuguesa e com ela as ordens religiosas com formas militares, daí a centralização do poder e o distanciamento nas relações dentro dos grupos sociais (MOTTA, 1997).

O personalismo surge segundo Freyre (1966), do fato de todo brasileiro trazer em sua alma, quando não em seu corpo, a influência direta ou vaga do africano, na ternura, na bondade, no catolicismo humanista em que se deliciam nossos sentidos,

A malandragem segundo Motta (1997), nasce da necessidade de adaptação do brasileiro, pelas desigualdades e múltiplas gradações sociais. O brasileiro é conhecido como tendo capacidade de adaptação, soluções originais por serem dinâmicos e flexíveis. Sabe-se que para tudo há um jeitinho, basta um pouco de tato que as coisas se resolvem.

O sensualismo surge da colonização portuguesa e da influência moura, que eram poligâmicos, quando o colonizador português iniciou sua vida no Brasil, encontraram os índios que também eram poligâmicos como os mouros e que incorporam estranhos à sua comunidade.

Dentro desse ambiente de libertinagem sexual, as mulheres africanas escravas, foram usadas como descarga dos sentidos e desejos. Assim criou-se nossas relações interpessoais, nos limites do sensualismo afetivo. (MOTTA, 1997).

O ser aventureiro também surge dos traços dos colonizadores, a influência judia em seu meio valoriza o comércio, e tem aversão à agricultura, bem como certo desprezo pelo trabalho manual. O que é admirado pelo português e pelo brasileiro é a vida de senhor.

Não se pode esquecer da forma como o Brasil foi colonizado, bem como suas conseqüências: a exploração dos recursos naturais e de mão de obra são a tradução perfeita para retratarmos o Brasil Colônia, para MOTTA (2006, p. 268) a principal exploração dos recursos brasileiros foi a mão de obra escrava ou o ouro vermelho e atualmente a mão de obra barata.

Outro fator que reflete a exploração do Brasil é de que as iniciativas políticas tomadas não tinham e não tem preocupação com as necessidades locais de desenvolvimento, e sim como políticas facilitadoras da exploração de nossos recursos naturais, toda a infra-estrutura estradas, ferrovias e até os modelos administrativos eram usados para facilitar o escoamento dos recursos naturais para Europa (HOLANDA, 1973).

Furtado (2007, p. 25-27) reforça este fator

A ocupação econômica das terras americanas constitui um episódio de expansão comercial da Europa. Não se trata de deslocamentos de população provocados por pressão demográfica – como fora o caso da Grécia – ou de grandes movimentos de povos determinados pela ruptura de um sistema cujo o equilíbrio se mantivesse pela força – caso das migrações germânicas em direção ao ocidente e ao sul da Europa.

A colonização da América, mais especificamente do Brasil, ocorre quando as invasões turcas começaram a criar dificuldades ao comércio europeu no oriente, o início da ocupação do Brasil é uma conseqüência da pressão exercida sobre Portugal e Espanha pelas demais nações européias, pois estes somente teriam

direito a terras que houvessem efetivamente ocupado. No início da ocupação fazia-se a exploração de metais preciosos, com o passar do tempo iniciou-se a exploração agrícola.

A América passa a constituir parte integrante da economia reprodutiva europeia, cuja técnica e capitais nela se aplicam para criar de forma permanente um fluxo de bens destinados ao mercado europeu, (FURTADO, 2007 p. 29).

Pode-se por analogia, trazer a importação para o Brasil por parte das empresas multinacionais, modelos administrativos americanos, e por consequência o modelo japonês, para viabilizar e maximizar o fluxo financeiro migratório para seus países de origem. A valorização do estrangeiro, também é responsável por adotar-se tais práticas.

2.5. Cultura Organizacional

Os conceitos de cultura organizacional foram trazidos da antropologia cultural, como o conceito de cultura não é universal, não se tem a intenção no estudo deste capítulo esgotar suas possibilidades, mas sim delimitar o conceito que será usado para a discussão.

A delimitação empregada é de analisar epistemologicamente a cultura organizacional, através da visão subjetivista e interpretativa, acredita-se que o seu significado emerge dos membros do grupo em estudo, ou seja, das relações simbólicas e significados das interações sociais.

Utiliza-se o conceito da antropologia simbólica que defende que a ênfase da cultura recai não sobre os conhecimentos como na antropologia cognitiva e na antropologia estrutural que recai sobre os processos psicológicos do inconsciente, mas sim, sobre os significados compartilhados. (FREITAS, 2007, p. 11).

Conceitua-se a cultura organizacional como metáfora e como variável, a primeira forma considera a cultura como algo que a organização é; e a segunda forma considera como algo que a organização tem.

Utiliza-se a neste estudo a cultura como metáfora considerando-se a cultura como algo que a organização é, nesta perspectiva trata-se a cultura como objeto do estudo crítico contrapondo-se ao estudo funcionalista que a trata como variável.

Sobre o conceito de cultura Schein escreve:

“Culture is an abstraction. Yet the forces that are created in social and organizational situations that derive from culture and powerful. If you don't understand the operations of these forces, we become victim to them”. (SCHEIN, 2004 p.3)³

Schein (1987) considera conceitualmente cultura como estruturalmente complexa e que envolve um grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas. A cultura segundo Schein afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistema de controle.

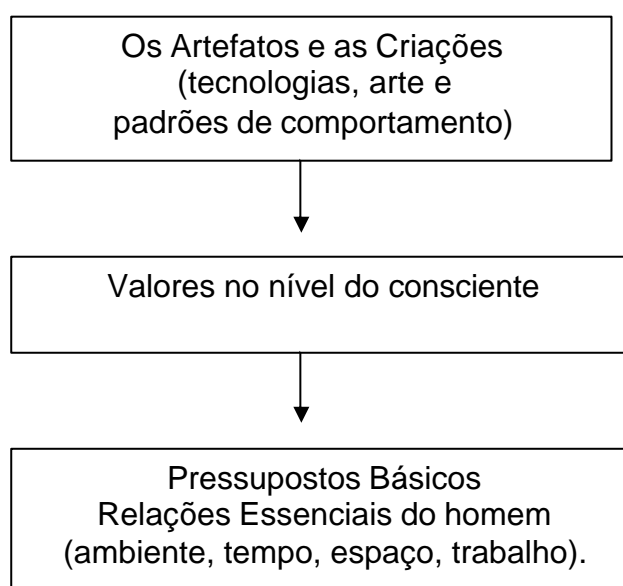


Figura 1 – Diferentes Níveis Culturais
Fonte: Schein (1984) elaboração do autor

Em outra definição, Schein (1987, p. 12) aborda a formação da cultura como sendo uma forma de se lidar com os problemas.

³ Cultura é uma abstração. Contudo as forças são criadas nas situações sociais e organizacionais derivam da cultura e do poder. Se você não entende a operação destas forças, nos transformamos vítimas delas. Tradução do Autor.

O mesmo autor discorre sobre uma definição que atende a todos os aspectos da cultura organizacional e da sua complexidade:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984, p. 3-4).

A figura 1 descreve os diferentes níveis de cultura e suas integrações, estes níveis formam o ser humano enquanto ser cultural, estes níveis são diretamente responsáveis pelo desenvolvimento cultural do homem, a tecnologia, a arte e padrões de comportamento humano são fatores que transformam a maneira de se perceber, os valores, o nível do consciente transformam a maneira de se pensar, os pressupostos básicos, que são os níveis mais invisíveis, transformam a maneira de sentir-se perante o mundo.

Para Hofstede (1991), a cultura, pode ser aplicada a organizações, nações, profissões, grupos religiosos ou étnicos. O autor utiliza ainda esse mesmo conceito para cultura nacional, pois segundo ele, as influências culturais são mais claramente reconhecidas em nível nacional.

Uma pesquisa que ajuda a desvendar a difícil análise cultural é o trabalho de Hofstede (1991), que se dispôs a responder a essas questões. Quando examinou os dados de 116 mil questionários, Hofstede descobriu que a maioria das diferenças entre as culturas nacionais podiam ser caracterizadas por quatro dimensões - aversão à incerteza, masculinidade-feminilidade, individualismo-coletivismo e distância do poder. Em pesquisa posterior, o pesquisador canadense Michael Harris Bond inquiriu indivíduos de diversas outras culturas nacionais e descobriu uma quinta dimensão, a orientação de curto prazo *versus* a de longo prazo, que Hofstede adicionou ao seu modelo.

Os dados abaixo foram extraídos dos estudos de Hofstede (1991):

a) Aversão à Incerteza

É definido pela dimensão da aversão à incerteza, o grau em que as pessoas se sentem à vontade em situações ambíguas nas quais não é possível prever com segurança acontecimentos futuros.

Num dos extremos dessa dimensão, as pessoas com pouca aversão à incerteza sentem-se à vontade, mesmo quando inseguras sobre atividades correntes ou eventos futuros.

b) Masculinidade e Feminilidade

Nesta dimensão a pesquisa tenta encontrar se nas sociedades existe traços mais masculinos como a orientação voltada ao material, ou traços mais femininos voltados ao humano.

Conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 3 – Uma Comparação entre Características Culturais

Cultura Nacional	Aversão à incerteza	Masculinidade-Feminilidade	Individualismo Coletivismo	Distância Do poder
Argentina	86	56	46	49
Austrália	51	61	90	36
Áustria	70	79	55	11
Bélgica	94	54	75	65
Brasil	76	49	38	69
Canadá	48	52	80	39
Chile	86	28	23	63
China	60	50	20	80
Colômbia	80	64	13	67
Dinamarca	23	16	74	18
Finlândia	59	26	63	33
França	86	43	71	68
Alemanha	65	66	67	35
Grã-Bretanha	35	66	89	35
Grécia	112	57	35	60
Hong Kong	29	57	25	68
Índia	40	56	48	77
Indonésia	48	46	14	78
Ira	59	43	41	58
Irlanda	35	68	70	28
Israel	81	47	54	13
Itália	75	70	76	50
Japão	92	95	46	54
México	82	69	30	81
Holanda	53	14	80	38
Nova Zelândia	49	58	79	22
Noruega	50	8	69	31
Paquistão	70	50	14	55
Peru	87	42	16	64
Filipinas	44	64	32	94
Portugal	104	31	27	63
Rússia	90	40	50	95
Cingapura	8	48	20	74
África do Sul	49	63	65	49
Espanha	86	42	51	57
Suécia	29	5	71	31
Suíça	58	70	68	34
Taiwan	69	45	17	58
Tailândia	64	34	20	64
Turquia	85	45	37	66
Estados Unidos	46	62	91	40
Venezuela	76	73	12	81
África Ocidental	54	46	20	77
Iugoslávia	88	21	27	76

Fonte: Hofstede (1991).

c) Individualismo e Coletivismo

Nas culturas nacionais mais próximas do extremo individualista da dimensão, a filiação a um grupo é algo que pode ser iniciado e terminado sempre que conveniente. Os individualistas não possuem necessariamente um forte sentimento de compromisso para com os grupos aos quais pertencem. Em culturas nacionais mais coletivistas, porém, as mudanças no *status* da filiação podem ser traumáticas. Aderir a um grupo e abandoná-lo pode ser como encontrar e depois

perder o sentido da própria identidade. O coletivista possui um sentido muito forte e duradouro de compromisso com o grupo

d) Distância do Poder

A distância do poder é uma dimensão que indica o grau em que os membros de uma sociedade aceitam diferenças de poder e *status* entre si. Em culturas nacionais que toleram apenas um pequeno grau de distância do poder, as normas e os valores especificam que as diferenças de capacidade pessoal para influenciar os demais devem ser mínimas e que, ao contrário, deve ser enfatizada a igualdade política. As pessoas nessas culturas demonstram uma forte preferência pelo processo participativo de decisão e tendem a desconfiar de formas autocráticas e hierárquicas de governo.

e) Curto Prazo versus Longo Prazo

A dimensão da perspectiva a curto ou longo prazo reflete à medida que os membros de uma cultura nacional são orientados para o passado recente e o presente em comparação a uma orientação rumo ao futuro. Em culturas nacionais caracterizadas por uma perspectiva a curto prazo, os indivíduos acreditam no seguinte:

- É importante respeitar as tradições e lembrar realizações passadas.
- Esquecer a história é correr o risco de repetir erros do passado.
- Atividades deficientes devem ser imediatamente interrompidas.
- Os recursos devem ser consumidos agora sem consideração para com o futuro.

O quadro 3 mostra as dimensões culturais brasileiras segundo a pesquisa realizada por Hofstede (1984) sobre individualismo e coletivismo, distância do poder, evitar a incerteza e sobre masculinidade e feminilidade.

Quadro 3 – Dimensões Culturais Brasileiras

Dimensões	Brasileira
Individualismo e coletivismo (38)	Coletivista
Distância do poder (69)	Alta (hierárquico)
Evita a incerteza (76)	Busca elevada
Masculinidade e feminilidade (49)	Equilibrada

Fonte: Hofstede (1984), adaptação do autor

Segundo o levantamento de Hofstede, o Brasil é uma sociedade coletivista, com uma distância de poder muito grande, que busca evitar a incerteza e com uma dimensão feminina muito próxima da masculina, o que traz uma sociedade orientada para o humano um pouco mais do que uma sociedade orientada para o material.

A comparação intercultural representada na Figura abaixo sugere que a cultura nacional exerce efeitos importantes na cultura de uma organização.

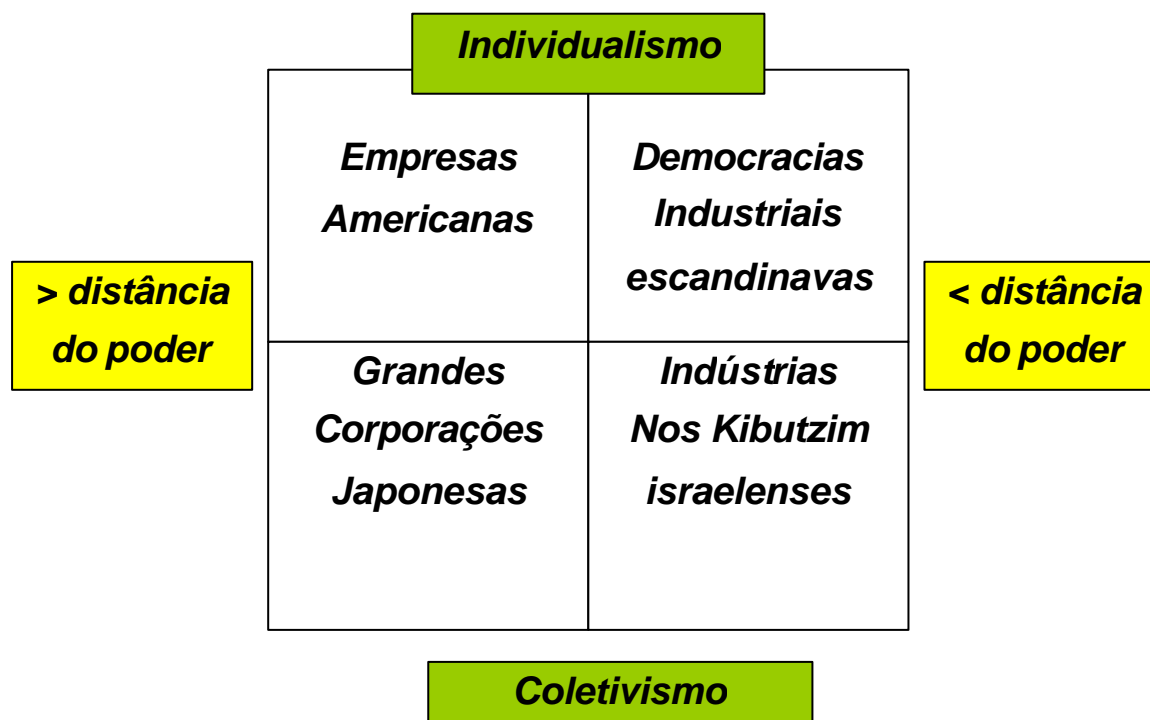


Figura 2 – Dimensões Interculturais

Fonte: Wagner III (2005).

No intuito de encontrar uma definição sobre cultura organizacional, Robbins (2007, p. 375), a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Este sistema é em última análise um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Morgan (1996, p. 115-116), salienta que cultura é uma palavra que foi derivada metaforicamente da idéia de cultivo, processo de lavrar e de desenvolver a terra. Para o mesmo autor “a organização é em si mesmo um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. Já a etnologia, que é um ramo da antropologia, conceitua cultura como o conjunto de atributos e de produtos das sociedades humanas que podem ser passados de gerações a gerações. A antropologia apresenta quatro tendências na definição de cultura:

- Cultura como sistema de padrões de comportamento;
- Como sistema de conhecimento;
- Como eixo natureza-cultura;
- Como um sistema simbólico de um grupo humano.

A cultura organizacional é um conjunto de normas, valores, atitudes de um determinado grupo corporativo. A cultura das empresas é expressa através do modo de agir com seus clientes, funcionários, o modelo de gestão que acaba por “modelar” as pessoas, mas deve-se respeitar as particularidades culturais regionais em detrimento a uma cultura gerencial internacional, pois a cultura é um referencial de padrões que estão intrinsecamente ligados ao desempenho dos funcionários, a pontualidade, a produtividade, a qualidade e o relacionamento com o cliente.

Segundo Avallone (2005, p. 74):

Le culture di un'organizzazione hanno una loro storia, sono state e sono funzionali ad alcune esigenze dell'organizzazione. Superando la dicotomia tra chi pensa che sia possibile gestire e manipolare la cultura modificando norme e valori dell'organizzazione, al fine di

ottenere i comportamenti e i risultati auspicati, e chi ritiene che, dal momento che norme e valori sono basati su aspetti profondamente radicati, la possibilità di esercitare un controllo su di essi sia estremamente limitata ..⁴

Avallone (2005), nos alerta para a dificuldade de manipular questões culturais e de valores, uma vez que são comportamento que vem de dentro para fora do ser humano, o controle sobre a cultura é muito limitado, pois são vários os fatores que influenciam a cultura.

“Molteplici fattori possono influenzare, direttamente o indirettamente, la formazione, lo sviluppo e il cambiamento di una cultura organizzativa, come l’ambiente esterno (cultura nazionale, associazioni professionali, concorrenza ecc.), il tipo di leadership, le crisi aziendali, le pressioni esterne⁵” (DE WITTE e VAN MUIJEN, 1999 apud AVALLONE).

Herzog (1991 *apud* WOOD Jr. 2000, p. 21) considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Enriquez (2006, p.175) escreve que para obter resultados nas organizações é necessário que as pessoas sejam movidas por um processo de idealização:

a cultura de empresa, ou a cultura organizacional, ao propor seus valores e seu processo de socialização, seu imaginário enganador, tem por fim englobar, todos os participantes da organização numa fantasia comum proposta por seus dirigentes.

A subjetividade segundo Faye (1991 *apud* Davel, Vergara, 2006), no pensamento filosófico é aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece

⁴ As culturas de uma organização têm uma história, foram e são trabalho de algumas exigências da organização. Exceder a dicotomia entre quem pensa que é possível controlar e manipular as normas da cultura e os valores, modificando a organização, para obter o alvo comportamental que gira de dentro para fora do ser humano... , a possibilidade para exercitar um controle sobre a cultura são extremamente limitados... (tradução do autor)

⁵ São fatores múltiplos que podem influenciar, diretamente ou indiretamente, a formação, o desenvolvimento e a mudança de uma cultura organizacional, como a atmosfera externa (cultura nacional, associações profissionais, competição etc.), o tipo de liderança, as crises do negócio, as pressões externas. (tradução do autor)

subjacente. Designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, enfim, ela é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível.

Enriquez (2006, p.175) preceitua:

Se o individuo se identifica com a organização, se pensa apenas por meio dela, se a idealiza ao ponto de sacrificar sua vida privada aos objetivos que ela persegue, quaisquer que eles sejam, então ele entrará sem saber num sistema totalitário, tornando para ele em sagrado transcendente, que legitima sua existência.

Neste caso para Enriquez (2006), a empresa quer atualmente assemelhar-se a uma “instituição divina”. E este tipo de ação dá ao trabalhador o sentimento de transcender por um projeto ou um ideal a realizar ou uma causa a defender. O trabalhador tem como promessa da organização alcançar um estado não conflitual da psique, uma plenitude, que o protege do luto, da perda e do sofrimento. Então este trabalhador, considera-se um “herói” moderno, inscrevendo-se no mito coletivo da organização.

As atuais técnicas de gestão da cultura nas empresas conforme Enriquez (2006) utilizam-se de meios para que através da subjetividade do trabalhador, consiga a espontaneidade do eu, o seu melhor, a sua vida, a sua motivação, o seu comprometimento, em troca de algumas satisfações psicológicas e subjetivas, isto ocorre porque as empresas ainda posicionam os trabalhadores como capital estratégico (custo) para obtenção de lucro, e não como seres humanos em sua totalidade.

Mas esse caminho que toma a gestão da cultura nas empresas pode ser negativo, pois sobre este questionamento Marras (2005, p. 131) pergunta “até quando os trabalhadores irão aceitar esse jogo de “faz de conta””?

Aktouf (1993, p. 78), ressalta a respeito de cultura de empresa: - a cultura

existe, e é alguma coisa que pode tirar proveito da situação de anomia⁶ crescente que caracteriza as sociedades industriais, mas que pode ser apenas um ditame de “líderes fazedores de valores”. E aponta que “cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial ao material” e salienta que a cultura patronal que detém o poder, e a cultura operária não conseguem estabelecer uma cultura monolítica. “Tornar o explorado ativo de sua própria exploração é um sonho milenar”.

Neste sentido Freitas (2007, p. 80) questiona:

O que a cultura organizacional tem a ver com isso?

Não é a cultura que define e repassa um imaginário e um sentido de missão? Não é ela que orienta a definição de objetivos derivados da missão e criação das estruturas para realizar esses objetivos e acompanha seu progresso? Não é a cultura que diz o que importa e como interpretar os valores e os comportamentos heróicos? Não é pela cultura que o grupo desenvolve sua visão de mundo, uma linguagem e categorias conceituais comuns e define os critérios do que é apropriado?....

A cultura organizacional é o elo subjetivo e imaterial das relações pessoais nas organizações e por este motivo é um fator que deve ser meticulosamente estudado, para que a sua utilização não seja feita de forma arbitrária e irresponsável, que traga prejuízos aos que dela fazem parte.

⁶ Anomia. 1. Ausência de leis, de normas ou de regras de organização. 2. Sociol. Situação em que há divergência ou conflito entre normas sociais, tornando-se difícil para o indivíduo respeitá-las igualmente. Em situações extremas, essa contradição ou dificuldade pode equivaler, na prática, a ausência de normas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Com base nas características da pesquisa de estudo de caso, seguiram-se os seguintes critérios elencados por Yin (2005):

- Adequação aos conceitos;
- Adequação aos objetivos;
- Validade de construção;
- Validade interna;
- Validade externa e confiabilidade.

A abordagem para desenvolvimento da presente pesquisa é qualitativa e quantitativa.

Quanto aos meios, será uma Pesquisa de Campo e quanto aos fins, será descritiva com aproximação explicativa.

Pesquisa de campo, segundo Vergara (1997, p. 47-48), é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo e pode incluir entrevistas, aplicação de questionários testes e observação.

Descritivo / Explicativo – descrição das características do fenômeno e análise das causas ou conseqüências deste fenômeno.

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas/explicativas têm como primordial objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza desta relação, neste caso, tem-se a pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa.

As explicativas são as que têm como foco central identificar os fatos que determinam ou contribuem para as ocorrências dos fenômenos.

O método de procedimento da pesquisa foi selecionado tendo por referência as características da pesquisa e sua adequação. Assim, considerando os métodos: pesquisa experimental, pesquisa de avaliação, estudo de caso e pesquisa ação, foi possível concluir que o mais adequado às características da pesquisa desenvolvida foi o método de estudo de caso (presença do pesquisador, variáveis difíceis de quantificar, responder à pergunta de pesquisa “como”, “por que”, “quais” e dificuldade de manipulação das variáveis).

O Método de Pesquisa adotado foi o de Estudo de Caso único, que segundo YIN (2005) permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Um dos problemas levantados na utilização dessa ferramenta é a impossibilidade de generalização das observações, já que os casos estudados não representam (e não devem representar) a média de uma população. Na verdade, o objetivo do levantamento de dados nos estudos de caso não é quantificar, mas compreender.

Para Gil (1999) um estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Sua maior utilidade é verificada nos estudos exploratórios. Por sua flexibilidade é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou formulação de problemas.

Segundo Yin (2005) o estudo de caso propõe-se a investigar um fenômeno contemporâneo, onde os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente percebidos. Sua utilidade é auxiliar na elaboração ou no aprimoramento de teorias. As evidências empíricas devem gerar feedback para a teoria, ou seja, uma generalização analítica. Três razões principais justificam o estudo de caso como a estratégia mais apropriada, em dado contexto de pesquisa:

- A possibilidade de estudar determinado assunto em seu ambiente natural, de aprender sobre o estado da arte e de gerar teorias a partir da prática;
- A possibilidade de responder a perguntas do tipo “como?” e “por quê?” , ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo;
- A possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Segundo Yin (2005, p. 61-65), um único caso é apropriado quando:

1. É um caso decisivo para provar uma teoria.
2. É um caso raro ou extremo.
3. É um caso representativo ou único.
4. É um estudo revelador
5. É um caso longitudinal.

Escolhe-se o estudo de caso único, pois para compreensão e aprofundamento da pesquisa era necessário que o pesquisador vivenciasse o dia a dia da organização em análise e seu sistema de valores, por se tratar de variáveis de difíceis análises, o que inviabilizaria outro tipo de metodologia.

Amostragem por conglomerado: selecionado por conglomerados, entendidos como empresas, edifícios, famílias, universidades. Esta pesquisa tratará especificamente de 50 funcionários da empresa pesquisada que fazem parte da administração da matriz da subsidiária no Brasil, os critérios utilizados não farão exclusão por sexo, idade, tempo de empresa, departamento e grau de escolaridade.

Utilizou-se a entrevista aberta com os gestores e questionário fechado com os demais funcionários, como técnica para coleta de evidências.

Foi realizada a entrevista aberta com 04 dos 07 gestores da empresa que trabalham na matriz da subsidiária no Brasil, por serem as pessoas que possuem contato direto com a matriz na Alemanha e por serem responsáveis pelo repasse da cultura da empresa aos seus subordinados.

Foi realizado também questionário fechado com os 50 funcionários da matriz da subsidiária no Brasil, utilizando-se da escala de Likert como instrumento de coleta de dados.

Para Yin (2005, p. 109), há seis fontes distintas de coletas de dados: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Foram coletados dados através de análise documental dos relatórios publicados no site da organização em análise, de entrevista aberta e questionários estruturados realizadas com funcionários de diferentes níveis organizacionais em amostra aleatória de funcionários de diferentes departamentos - elaborado a partir das informações levantadas no referencial teórico e nos valores corporativos da organização.

No nível macro, a unidade de análise foi uma organização multinacional com subsidiária no Brasil, que possui os requisitos para investigação científica e no nível micro, a unidade de análise foram as pessoas que trabalham na administração da matriz da subsidiária no Brasil. A amostra dos funcionários que responderam voluntariamente ao questionário foi aleatória e proporcional a 42% do total dos funcionários que trabalham na matriz.

- Análise dos dados: estatística descritiva explicativa e análise qualitativa e quantitativa.

3.1. Escala Likert

Utilizou-se a escala Likert para coletar os sentidos, opiniões e atitudes dos pesquisados.

Segundo Mattar (1997, p.13),

Os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu

grau de concordância e discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

A escolha desta escala deve-se à pesquisa por ser descritiva explicativa e necessitar de parâmetros quantitativos para descrever e explicar os parâmetros qualitativos.

3.2. Entrevistas

Realizaram-se entrevistas abertas para dar um maior aprofundamento na pesquisa qualitativa, uma vez que através destas, podemos captar as nuances da relação dos entrevistados com a cultura nacional e organizacional.

Segundo Vergara (1997, p. 58) os entrevistados devem ser encorajados a entrar em detalhes, a exprimir seus sentimentos e crenças, a relatar características passadas e experiências passadas.

Boteff *apud* Vergara (1997, p. 58) discorre:

(...) é importante compreender (...) qual o ponto de vista dos indivíduos ou grupos sociais estudados acerca das situações que vivem. Qual a percepção destes sobre tais situações? Como eles a interpretam? Qual seu sistema de valores? Quais seus problemas? Quais suas preocupações? É preciso aprender qual a lógica dos pesquisados (...).

Através das entrevistas e do questionário busca-se compreender o ponto de vista dos entrevistados e seu sistema de valores.

3.3. Caracterização dos Sujeitos

Participaram desta pesquisa: 50 funcionários da administração da matriz da multinacional X no Brasil de toda a cadeia hierárquica através de questionário fechado.

Os sujeitos são do sexo feminino e/ou masculino; de diversos níveis de formação escolar; de diversos anos de trabalho na organização e diversos departamentos da organização.

3.4. Instrumentos de Coleta de Dados e Análises

Utilizou-se da pesquisa de campo, através de questionários com perguntas extraídas do levantamento teórico e entrevista aberta, para confrontar os dados que serão levantados junto aos funcionários da empresa.

3.4.1. Tratamento do Material Colhido

Organização sistemática da pesquisa bibliográfica efetuada.

Tabulação dos dados e análise da pesquisa de campo.

3.5. Validação do Instrumento de Pesquisa (Roteiro Piloto)

Foi elaborado um modelo para execução do questionário, este foi submetido a 10% (dez por cento) dos funcionários da organização que foram retirados como sujeitos da pesquisa e utilizados somente na validação do instrumento. Este foi alterado, para adaptar-se as necessidades locais, algumas perguntas foram introduzidas e outras perguntas se mostraram impertinentes foram retiradas do questionário.

3.6. Comitê de Ética em Pesquisa – CEP

Para realização deste trabalho, antes de iniciar qualquer investigação, inclusive a validação do instrumento de pesquisa, o projeto da pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa. CEP da UMESP. Este emitiu o Parecer Consubstanciado do CEP-UMESP, pelo qual aprovou a realização da pesquisa com o título: “Cultura Organizacional: Um estudo sobre o sistema de valores da multinacional X no Brasil”.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido . TCLE foi preenchido e assinado pelos participantes, autorizando a pesquisa o termo preenchido e assinado retornou ao pesquisador juntamente com a pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO

4.1. Apresentação do Estudo de Caso

A organização selecionada para pesquisa foi uma empresa privada, de capital aberto, com fins lucrativos, de origem alemã e que atua no ramo de comércio de artigos esportivos segmentado em calçados, vestuários e acessórios. A subsidiária no Brasil tem sede na cidade São Paulo. Conta com um quadro global de 9.204 funcionários e está presente em 80 países. Na administração da matriz da subsidiária brasileira trabalham 62 funcionários, destes 07 são gestores e 55 são funcionários administrativos.

Os 07 gestores reportam-se diretamente para matriz e são responsáveis pela disseminação da cultura da organização para seus subordinados.

Este estudo de caso se propôs a compreender as relações dos valores organizacionais global e local do ponto de vista de 07(sete) gerentes e de 55 (cinquenta e cinco) funcionários administrativos que trabalham na subsidiária no Brasil.

À empresa será atribuído um nome fictício, bem como aos respondentes para assegurar sua privacidade. A empresa será chamada de Multinacional X e os gerentes respondentes das entrevistas qualitativas, quando necessário, por: G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7, os demais funcionários não serão identificados.

4.2. A Estrutura da Multinacional X

Para elevar os desafios de informação e comunicação propostos pelo século 21, a empresa desenvolveu uma estrutura corporativa virtual. A estrutura virtual é sustentada e assistida por uma organização matriz com um foco vertical (funcional) e outro horizontal (geográfico).

Foco Vertical:

As matrizes virtuais da organização são formadas por centros de competências descentralizados interligados e localizados na matriz Alemanha, nos Estados Unidos e em Hong Kong. As sete competências da organização estão distribuídas entre esses centros de competência e consistem nas seguintes funções: Produto, *Product Supply* (Abastecimento/Estoque de Produtos), Marca, Crescimento, Estrutura, Valores e Cultura da Marca. Cada uma dessas funções representa variadas sub-funções que são gerenciadas compreensivelmente por uma grande imagem de perspectiva. Essas funções também são estrategicamente posicionadas onde conhecimentos de especialização e gerenciamento são ideais.

Foco Horizontal:

Através da matriz organizacional, a organização alcança um foco geográfico maior com suas companhias subsidiárias, como as que estão nos EUA, Hong Kong, Áustria, Austrália e Brasil, que são também importantes centros de interesse regionais. Esses importantes centros regionais foram criados para supervisionar os distribuidores da organização, empresas licenciadas a comercializar a marca, assim como algumas subsidiárias em suas respectivas regiões. A Alemanha é responsável pelo lado Ocidental da Europa, os EUA pela América, Áustria pelo lado Oriental da Europa, África e Oriente Médio. Hong Kong pela Ásia e Austrália pela Região do Pacífico. Esta estrutura coloca a organização em uma posição dinâmica para capturar diferenças regionais e variedades locais, o que permite a companhia fazer pequenos ajustes que podem ser incorporados nas iniciativas globais da marca para melhorar o desempenho e efetividade dos projetos.

4.3. Um Resumo sobre a Multinacional X⁷

A organização tem, em logo prazo, a missão de se tornar a companhia de esportes mais desejada do mundo. A meta da Fase IV do plano de negócios

⁷ As informações abaixo foram extraídas do site oficial da MULTINACIONAL X: www.Multinacionalx.com <http://about.Multinacionalx.com/EN/1/> versão em inglês traduzida para o português por Thaís Cautela – acessado em 04/04/2008 às 18:23 h

orientado da organização, que foi lançado em 2006, é reforçar a posição da empresa como uma das líderes de multi-categorias de marcas do esporte.

Os objetivos serão alcançados se continuarem fazendo o que sempre fizeram – aproveitando os recursos e experiências para proporcionar aos consumidores produtos inovadores que prosperamente unem-se a influências criativas do mundo do esporte, modo de vida e tendências da moda.

Escritório Oficial: Herzogenaurach, Alemanha.

Apólices / ações: As ações da organização são negociadas na XETRA pela Bolsa de Valores de Frankfurt e Munich e pela "OTC" como American Depository Receipts (ADRs) - são certificados de ações, emitidos por bancos americanos, com lastro em papéis de empresas brasileiras. A mesma empresa pode participar de diferentes tipos de programas, dependendo do nível de exigência das informações que ela envia à *Securities Exchange Commission (SEC)*, a CVM americana. O nível mais sofisticado é o 3, o único em que a empresa pode lançar novas ações e captar recursos. Nos níveis 1 e 2 - e no 144 - não há aumento do volume de emissão de ações.

Acionistas:

62,1% PPR Group (Principal acionista)

37,9% das ações da organização são livres de fluxo.

O Conselho Fiscalizador da organização consiste em seis membros, quatro deles representam os interesses dos acionistas da firma enquanto os outros dois são representantes dos funcionários.

A organização está empenhada no desenvolvimento e *marketing* de uma vasta série de artigos esportivos e de modo de vida, incluindo calçados, roupas e acessórios.

Distribuição: A organização distribui os seus produtos em mais de 80 países.

Receita Bruta Total: No ano fiscal de 2006 totalizaram € 2,369.2 milhões.

Vendas por Segmentos: O desdobramento de vendas por segmentos durante o ano fiscal de 2006 foi o seguinte:

Tabela 4 – Vendas por Segmento da Multinacional X

Segmentos	Vendas Consolidadas	Porcentagem de Vendas Consolidadas
Calçados:	€1,420.0 milhões	59.9 %
Roupas:	€795.4 milhões	33.6 %
Acessórios:	€153.8 milhões	6.5 %
TOTAL	€2,369.2 milhões	100 %

Fonte: Site oficial da organização (www.Multinacionalx.com)

Funcionários: 9.204 (dados do fim de 2007).

Idioma Oficial da Empresa: Inglês.

Relatório Financeiro: A organização cumpre os Padrões Internacionais de Relatórios Financeiros – “IFRS” e reporta os seus ganhos trimestralmente.

4.4. A Filosofia da Multinacional X

Rudolf Dassler fundou a organização em 1948, em Herzogenaurach, na Alemanha. Em uma competição empresarial com seu irmão Adolf, ele criou, há várias décadas, o ambiente que transformou o comércio moderno de artigos esportivos.

A Estratégia da Marca:

Ser a marca que mistura, com sucesso, as influências esportivas, de estilo de vida e da moda.

A Missão da Marca:

Tornar-se a marca de “estilo de vida esportiva” mais desejada do mundo.

Para realizar esta missão, a organização mantém seu foco firmemente concentrado em três elementos básicos comerciais: Produto, *Marketing* e Vendas.

A busca incansável pela perfeição levou-os a ajustar continuamente estes três aspectos, para garantir que qualidade, inovação e diferenciação estejam sempre presentes, em todos os produtos ostentando o nome e o logotipo da marca.

Esta postura caracteriza a capacidade da organização como a marca “que contém todas estas características”.

Estratégia:

A Fase IV foi implementada em janeiro de 2006 e visa estratégias de desenvolvimento da organização em um plano de cinco anos, ou seja, até 2010. Com o objetivo de ser “a marca de ‘estilo de vida esportiva’ mais desejada do mundo” a organização busca se posicionar como uma das poucas marcas que possuem multi-categorias num mesmo campo, além de utilizar a seu favor todas as oportunidades oferecidas pelo mercado de Esportes e “estilo de vida” em suas diversas categorias e regiões. A Fase IV é caracterizada pela expansão, é por isso que ao invés do crescimento desordenado e do lucro, a prioridade fica a cargo do crescimento qualitativo e fortalecimento da marca de roupas.

A Missão da Marca:

Em longo prazo, a marca pretende tornar-se “a marca de ‘estilo de vida esportiva’ mais desejada do mundo”.

Estratégia da Organização:

A marca busca se posicionar como uma das poucas marcas que abrange multi-categorias numa mesma área, além de utilizar a seu favor todas as oportunidades oferecidas pelo mercado de Esportes e “estilo de vida” em suas diversas modalidades e regiões. Ser uma empresa de multi-categorias significa preencher aquelas categorias e segmentos de negócios que oferecem à organização a possibilidade de alcançar valores sustentáveis e aumentar a utilização de um único posicionamento da marca.

A organização também seleciona e examina outras oportunidades de crescimento que podem surgir além da marca. A Fase IV é caracterizada pela expansão, é por isso que ao invés do crescimento desordenado e do lucro, a prioridade fica a cargo do crescimento qualitativo e fortalecimento da marca de roupas.

A expansão é planejada em três áreas:

1. Expansão das categorias dos produtos;
2. Expansão Regional;
3. Expansão de Marcas sem o nome marca principal.

Desenvolvimento da Corporação

Em 1993, a Fase I do plano de negócios orientados em longo prazo da organização foi lançada. Fazia parte desta fase a reestruturação mundial da organização de modo a construir um negócio lucrativo e com sólida base financeira para o futuro. Na Fase II a participação de acionistas melhorou. O ano de 2002 marcou o início da Fase III da organização, focado na exploração do potencial da marca através da geração de um crescimento baseado no desejo e no lucro.

Na Fase IV, lançada em 2006, a organização define como missão se tornar “a marca de ‘estilo de vida esportiva’ mais desejada do mundo”, em longo prazo. Ela então expande os seus focos para reforçar a posição da marca como líder na categoria multi-esportes e “estilo de vida esportivo”.

Para alcançar esta meta, a organização adere a um guia que reúne princípios claros e transparentes: Desejo, Sustentabilidade, Gerenciamento do Ciclo de Vida do Produto, Valores Corporativos, Excelência Organizacional e Criação de Valores. Com esses princípios, entre outros, a Multinacional X direcionará a Fase IV focada em três áreas: Expansão das Categorias dos Produtos, Expansão Regional e Expansão de Marcas sem o nome principal marca.

A Expansão das Categorias dos Produtos incluirá o crescimento em negócios já existentes, assim como adentrar novas categorias que sejam inovadoras para a marca. Em geral, a companhia assumirá uma aproximação multidimensional para expandir categorias, direcionando o crescimento de densas aberturas através do âmbito “estilo de vida esportivo”, desde o desempenho até as tendências da moda.

Além do mais, para acrescentar vigor à marca por meio das novas e antigas categorias, a empresa também precisará de tolerância e amplitude para acelerar a Expansão Regional.

A Expansão Regional é planejada para acontecer nos mercados que estejam, ao mesmo tempo, sendo dirigidos pela organização e pelas suas *joint venture* selecionadas e aceito os negociadores licenciados em seus segmentos. A Expansão regional começou quando a maioria dos donos de *Joint Ventures* com licenças formais para parcerias (de roupas) no Japão, juntos com China/Hong Kong, Taiwan e Argentina, assim como empresas subsidiárias da Índia e Dubai na Região do Oriente Médio, tornaram-se operacionais em 1º de janeiro de 2006.

A Fase IV marca também a primeira vez que a empresa observa e considera a expansão com outras marcas, desde que bem selecionadas. Ao final da Fase IV, as *Non-brands* – marcas que não levam o nome da marca principal – poderiam contribuir com um total de 10% nos negócios gerais.

Do ponto de vista atual, o gerenciamento define em €4 bilhões o Potencial da Companhia, em longo prazo, do qual a empresa está planejando capturar um valor significativo nos próximos cinco anos.

A Fase IV também será marcada por um significativo crescimento de investimentos da marca, em particular no *marketing*, vendas (incluindo as lojas próprias de varejo), assim como o desenvolvimento e *design* de produtos.

Vestuário:

O volume máximo de pedidos foi de € 1.1 bilhão no final de 2006, sendo que os pedidos aumentaram pela décima primeira vez consecutiva. Comparado aos anos anteriores, os pedidos aumentaram em bases médias eqüitativas 10.2% ou em Euro entre 4.7% e € 1.119.7 milhão, comparado a € 1.069.1 milhão dos anos anteriores.

Em termos de segmentação, os pedidos com moeda ajustada para calçados estavam acima de 6.1%, € 716.8 milhões. Os pedidos de roupas subiram 20.3%, € 340.2 milhões e os de acessórios aumentaram 9.0%, € 62.7 milhões.

O desenvolvimento regional no fim do ano foi o seguinte:

Com a moeda de negociação ajustada as encomendas na região da União Européia estavam acima de 6.2%, € 652.7 milhões, apesar dos efeitos da última Copa do Mundo. A região americana divulgou crescimento no ajuste da moeda de 4.6%, € 271.2 milhões. Os pedidos do mercado americano totalizaram US\$ 245.8 milhões, comparados a US\$ 261.9 milhões no ano anterior. O declínio na comparação do último ano ocorreu, principalmente, devido aos altos efeitos das bases iniciais planejadas para reduzir as vendas diretas com os clientes. Na região da Ásia (ou Pacífica), as encomendas cresceram até € 195.7 milhões, que correspondem ao ajuste da moeda em 35.8%.

Como anunciado na Fase IV do plano de negócios, o conselho de gerenciamento espera um resultado recorde nas vendas e ganhos em 2007. Após o forte crescimento de vendas de 34% no ano anterior é esperado para 2007 um crescimento neutro com o ajuste monetário, algo entre médio e alto dígitos individuais.

Eles esperam que a margem de lucro bruto aumente entre 50 e 51% comparado ao ano anterior. Vendas, gastos gerais e administrativos, expressados como porcentagem de vendas, devem cair aproximadamente 34%. Isto deve colaborar com uma melhora significativa da margem de EBIT, em torno de 16% em

vendas e, por meio deste dado, um novo recorde poderá ser alcançado. A alíquota de imposto não pode ser alterada por um período de tempo indeterminado e marca aproximadamente 29%, ou seja, crescimento de dois dígitos de lucro líquido e, por isso, um crescimento de, no mínimo, 10% é esperado.

Estratégias da Marca:

A organização está desenvolvendo uma marca sustentável e globalmente icônica.

Para tanto, valores como *design*, inovação e exclusividade estão sendo construídos. Esses valores são comunicados através de pontos de consumo e envolve desde o departamento de distribuição até a área de *marketing*. O resultado é uma experiência de marca holística e memorável que estabelece relacionamentos longos e significativos com os consumidores.

Através das três primeiras fases do plano de desenvolvimento corporativo da organização, a marca embarcou em uma transição de “rebelde alternativo”, que atraia um nicho de consumidores “descolados” para uma marca de “estilo de vida esportivo” relevante e atingiu uma audiência global. Com essa missão concluída e a Fase IV em curso, o próximo passo para o desenvolvimento da marca é reforçar os seus valores enquanto aumenta o conhecimento global dos seus conceitos e produtos. Temas como sofisticação, individualidade e cosmopolidade serão combinados à criação de uma marca culturalmente relevante que repercutirá em na base diversificada de consumo.

Marketing:

A estratégia de *marketing* é solidificar a condição da marca como um ícone global, exigindo a criação de uma mensagem focada na relevância cultural para os seus consumidores. Em 2006, essa estratégia foi representada em grandes campanhas globais, tais como *Willkommen zum Fussball* e *I'm Going* (Eu estou indo), que exibem um aspecto amplo do “estilo de vida esportivo”, da arena de esportes até o mundo da moda. Cada campanha comunicou valores de excelência e qualidade da marca – *design* inovador, sofisticação, individualidade e inclusão.

4.5. Resultados Anuais de 2007

- ? Crescimento substancial recorrente de operações de rendimento: +33%
- ? Rendimento líquido na continuidade de operações, *Group share*, a nível recorde: €1,058 milhão (+51%)
- ? Maior crescimento de fluxo de caixa livre nas operações: +32%

François-Henri Pinault, Presidente do Conselho Chefe Executivo, disse:

PPR mais uma vez conseguiu excelentes performances operacional e financeira em 2007 e eu gostaria de agradecer pela contribuição de todas as nossas equipas. Esses resultados refletem a força da nossa marca e conceitos varejistas, vigentes no rápido crescimento de consumidores e segmentos de luxo presentes em mais de 90 países. O nosso sucesso é também devido à implementação contínua de nossa estratégia que proporciona ao Grupo um perfil notavelmente dinâmico e equilibrado, um diferencial para a árdua competitividade do cenário económico atual. A PPR está confiante em cumprir, mais uma vez, performances de crescimento e aperfeiçoamento financeiro para 2008, enquanto segue com a sua expansão em mercados de grande potencial.

Apesar das mudanças esperadas no ambiente económico e graças ao equilíbrio geográfico de suas atividades, o poder da marca e conceitos varejistas, a relevância nos modelos de negócios e o talento do seu time, a PPR almeja conquistar outro ano de crescimento e melhores performances financeiras para 2008.

4.6. Sistema de Valores Corporativos da Multinacional X

O desenvolvimento da organização fomenta valores corporativos exclusivos, todos compatíveis com a personalidade da marca. Isso pode ser resumido em quatro palavras: Paixão, Abertura, Autoconfiança e Empreendedorismo.

Hoje em dia, o mercado de roupas esportivas é um dos mais dinâmicos e mutáveis do mundo. Para atender, de forma rápida e eficiente, às suas demandas é preciso haver uma cultura de abertura, onde opiniões são repartidas, sem medo de culpa, e onde o conhecimento estabelecido pode ser questionado, sem medo de antagonismo. Nesta cultura, respeito e entendimento surgem naturalmente, trabalho

em equipe flui sem problemas e as barreiras se rompem. Uma palavra muito usada, “delegação”, realmente significa alguma coisa neste ambiente.

Mundialmente, empresas enfrentam novos obstáculos, em todos os dias. Estes desafios, porém, são superados pela qualidade das pessoas de uma empresa e sua confiança em suas próprias habilidades. A organização reconhece isso, através de sua determinação de que todos na empresa devem entender e abraçar os valores corporativos, assim como beneficiar-se da experiência e da integridade de seus colegas. Somente com autoconfiança as pessoas são capazes de concretizar estes valores, tomar decisões difíceis e realizar suas próprias ambições, assim como as da empresa.

Empresas raramente são bem sucedidas sem grandes idéias. A organização se baseia neste conceito e precisa que estas idéias fluam continuamente. Para tanto, o pensamento deve ser livre e inovador, buscar inspirações além das fronteiras mais óbvias de nosso universo de negócios. Esta criatividade tem inspirado a estratégia da marca. É preciso, porém, concretizá-la.

Quadro 4 – Traços Culturais da Multinacional X

Traços Organizacionais	Características-chaves
1. Hierarquia	Abertura Delegação
2. Relacionamento Organizacional	Respeito e Entendimento Trabalho em equipe
3. Competência	Autoconfiança Empreendedorismo
4. Subjetividade	Paixão
5. Idealizador	Pensamento livre e inovador Criatividade

Fonte: Elaborado pelo autor – Adaptado de Motta (1997).

Como se pode observar a cultura organizacional da Multinacional X possui características-chaves: abertura, delegação, respeito e entendimento, trabalho em equipe, autoconfiança, empreendedorismo, paixão, pensamento livre e inovador e criatividade, passa-se a verificar os dados coletados e análises dos resultados destes valores globais com os funcionários da subsidiária no Brasil, no intuito de compreender o grau de compartilhamento desta relação.

5. DADOS COLETADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Entrevista Aberta com os Gestores

Os primeiros dados coletados foram das entrevistas abertas, que teve como objetivo identificar o tipo de postura da organização, se etnocêntrica, se geocêntrica ou policêntrica. Seguem as transcrições das entrevistas realizadas por 04 dos 07 gestores da organização baseados no escritório central em São Paulo, representando 57,14%% da amostra pretendida.

Quadro 5 – Identificação dos Gestores por Função

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	FUNÇÃO
G1	DIRETOR FINANCEIRO
G2	GERENTE DE RH
G3	PRESIDENTE
G4	GERENTE DE LOGÍSTICA

Fonte: Elaborado pelo autor

Entrevista aberta com os gestores

Entrevista com G1: Na organização o que eu vejo é o seguinte: não é que ela tenha uma cultura ou uma cultura que venha de fora. Na verdade ela coloca diretrizes de resultado, diretrizes de venda, diretriz de volume e nisso ela coloca as medições e aí a empresa tem que se adaptar para alcançar objetivo de volume, de resultado, de rentabilidade. O crescimento que ela pretende também é negociado. Então, tudo é negociado. Ela vai ver se aquela negociação se adapta dentro do conjunto global da empresa e aí você traçou... então você traça um plano para um ano, traça um plano para cinco anos.

G1 - Por exemplo, como esse ano aqui os Estados Unidos entrou numa "recessão". O petróleo subiu exageradamente. A Europa não tem por força disso um crescimento, então as filiais que tem mais condições que eles chamam de BRIC

(Brasil, Rússia, Índia e China) precisa fazer esforço maior, para a equipe, como um todo, sobreviver.

G1 - Então não existe uma cultura que eu vejo imposta pela matriz, de forma nenhuma, na verdade ela é adaptada a cultura local, tanto que hoje, embora que o Brasil está dentro do ocidente, talvez por isso a gente não sinta essa força. Se fosse talvez um país da Ásia, ou um país muçulmano a gente sentisse mais, talvez alguma “teoricamente”, imposição. Mas eu acho que não porque mesmo a Ásia hoje se assimila ao lado capitalista ocidental da economia. Na realidade a otimização positiva das ferramentas que você tem. Então não tem imposição: tire isso ou faça aquilo, não. Eles querem que você otimize os recursos. Essa é uma preocupação contínua da companhia, mesmo a preocupação com o meio ambiente ... isso faz parte até da regra da companhia, preservação de otimização dos recursos. E não o desperdício de recurso.

G1 - Eu não vejo um desrespeito da cultura local, eles valorizam a cultura local, tanto eles valorizam que estão pegando esse BRIC e são culturas tão diferentes porque são Brasil, Rússia, Índia e China e cada um tem uma característica tão diferente. Eles não estão impondo eles querem que a gente introduza, porque na realidade o que eles vendem é um conceito. Conceito de estilo de vida esportivo, então eles vendem esse conceito pelo mundo afora.

O gestor 1, através da entrevista aberta, fez considerações que vieram ao encontro de Morgan (1996), sobre a cultura da sociedade industrial, de que se vive a sociedade organizacional, quando o G1 diz que não existe uma cultura vinda de fora, mas sim diretrizes de resultado, de vendas.

Na visão do G1 a cultura global é adaptada a cultura local, neste sentido, a organização em análise é geocêntrica com traços policêntricos. Não existe imposição no modo de entender do G1, pois todos assimilam o lado capitalista ocidental, até mesmo os países asiáticos.

A organização quer resultado e para isso quer que os seus gestores otimizem os recursos. Para o gestor não existe desrespeito a cultura local, existe a valorização da cultura local.

Entrevista com G2: Existem todas as ferramentas da política, enfim, do código de conduta da organização, mas ela não é clara no Brasil, então a gente está sem uma cultura clara, sem política. Ela existe, mas não é aplicada aqui, não sei se é por problema de idioma, de cultura. Muita coisa lá fora é ao pé da letra e a gente acaba não usando e então ela não é clara no Brasil. Existe uma dificuldade em adaptar,.. Então isso, no pouco que a gente mexeu nas condutas que temos lá fora, não estava sendo aplicado aqui. Então a gente tem essa dificuldade de trazer para cá. Na verdade eu acho que não tem imposição.

Para o gestor 2 existe uma política, um código de conduta, mas que não é claro no Brasil. Está fala contrapõem o discurso do G1, que afirma existir diretrizes de resultado, de venda e de volume. Existe um problema de adaptação cultural, por isso existe dificuldade em adaptar a cultura, a política e as normas de conduta, para isso não existe imposição. Neste caso, a multinacional em questão é geocêntrica.

Entrevista com G3: ... O que, na minha opinião, aconteceu: a companhia tinha uma cultura, então, pra passar para algumas pessoas. Essas pessoas que deviam liderar esse processo tornaram a coisa completamente pessoal, interpretação delas da cultura. Não havia cobrança, não havia relacionamento... Então criou-se a cultura multinacional X brasileira que tem traços muito positivos da cultura da organização mundial, mas tem traços altamente negativos. Excesso de informalidade, total descaso, com uma parte mínima de *report* e controle. Isso muda à medida que os líderes, eu principalmente, e os outros também vão começando a dar o ritmo mais formal. A cultura é *top down*, não tem jeito. Eu acho que muda à maneira que os líderes começam a perceber que a cultura tinha traços negativos e também positivos, muda a medida que valorizam os positivos e tenta eliminar os negativos, mas o processo de mudança de cultura é um negócio a longo prazo. Então, a gente está num momento de transição. A organização no Brasil não tem a cultura da organização mundial.

G3 - A empresa inteira tem que ter a cultura organizacional mundial de ser.

G3 - A gente está fazendo um esforço para se adaptar a cultura global, mas é difícil, porque lá está baseado num conjunto mínimo de regras formais que eu acho que a cultura, na minha interpretação, é um mínimo de formalidade e um tanto de integração, de envolvimento.

Para o gestor 3 a cultura da organização brasileira tem traços positivos e outros negativos. Um traço negativo é o excesso de informalidade. O gestor acredita que a cultura pode ser mudada a partir dos líderes e que isto pode ser feito valorizando os traços positivos e eliminando os traços negativos. Para o mesmo gestor a organização deve ter a cultura organizacional mundial, existe uma intenção de se adaptar a cultura global, mas há dificuldade, por serem regras formais e não uma cultura de integração e envolvimento. Neste sentido, a organização tem traços geocêntricos com traços policêntricos.

Entrevista com G4: Eu acredito que a organização é policêntrica, porque cada colaborador tem sua cultura e trabalha livremente, obviamente sob um comando, sob uma regra, uma premissa de normas, regras de organização Mundial e também sob algumas regras da organização no Brasil. Mas eu acho que os funcionários têm a liberdade de trabalhar com os critérios e com os conceitos deles. Eu não acredito que ela imponha nada, ela tem uma política organizacional como toda empresa multinacional.

O gestor 4 acredita que a organização é policêntrica, acrescenta que cada colaborador tem sua cultura, não existe imposição, mas que existe uma política organizacional que traça diretrizes de como as ações devem ser tratadas, estas diretrizes são características geocêntricas.

Quadro 6 - Comparativo da Síntese das Entrevistas

GESTOR	GEOCENTRISMO	POLICENTRISMO	ETNOCENTRISMO
G1	sim	sim	não
G2	sim	não	não
G3	sim	sim	não
G4	sim	sim	não

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para cem por cento dos gestores entrevistados a multinacional em análise é geocêntrica, para setenta e cinco por cento, esta é policêntrica, para todos os entrevistados a organização não possui traços etnocêntricos.

Através das entrevistas com os gestores pode-se responder a primeira e a segunda questão da pesquisa, que era identificar a postura da organização perante o tratamento da cultura global e local. Neste caso, a resposta dada foi de que a organização em questão é geocêntrica com traços policêntricos, não impõem sua cultura global, respeita a cultura local e coloca algumas diretrizes que posicionam a organização para o desempenho local traçado globalmente.

5.2. Questionário Fechado Aplicado aos Funcionários Administrativos

Utiliza-se neste estudo o tratamento estatístico de regressão linear simples a análise de regressão é uma metodologia estatística que utiliza a relação entre duas ou mais variáveis quantitativas (ou qualitativas) de tal forma que uma variável pode ser predita a partir da outra ou outras, como o grau percentual de concordância com a cultura organizacional em análise, a comparação de frequências é a percentagem e a apresentação dos dados é feita através de gráficos.

$$Y = f(x)$$

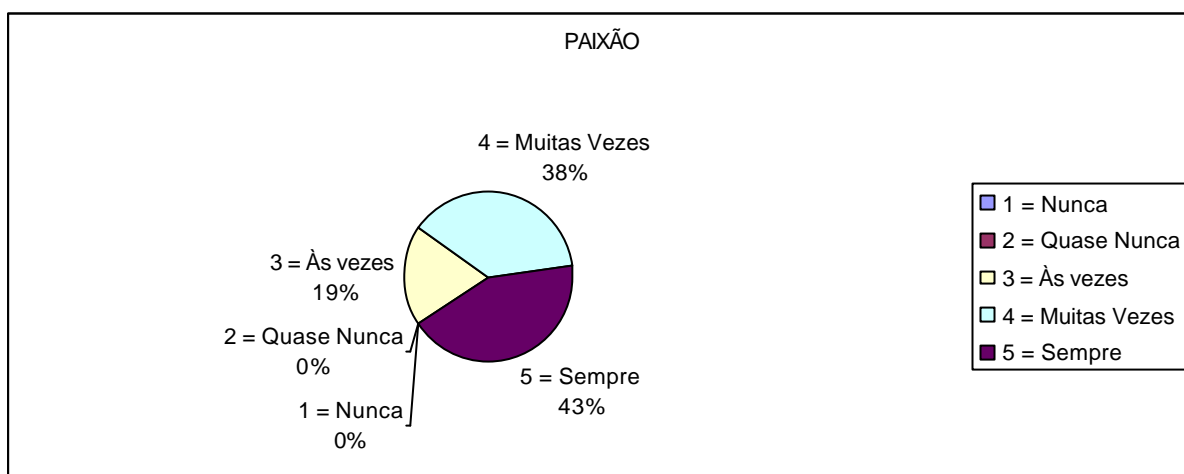
Onde f descreve a relação entre X e Y . Y = variável resposta ou dependente; X = variável independente, concomitante, covariável ou variável preditora.

A primeira parte do questionário faz relação direta com os valores organizacionais da empresa em análise.

Da amostra de 55 funcionários que trabalham na matriz da subsidiária brasileira, 05 foram retirados por fazerem parte da validação do instrumento de pesquisa, restando 50. Destes, 21 funcionários responderam o questionário, perfazendo 42% do total da amostra.

1) A primeira pergunta feita foi se a paixão pela empresa em que se trabalha e pelo que se faz nela pode trazer melhores resultados organizacionais, pois a organização acredita que sim, trazendo este como um de seus valores.

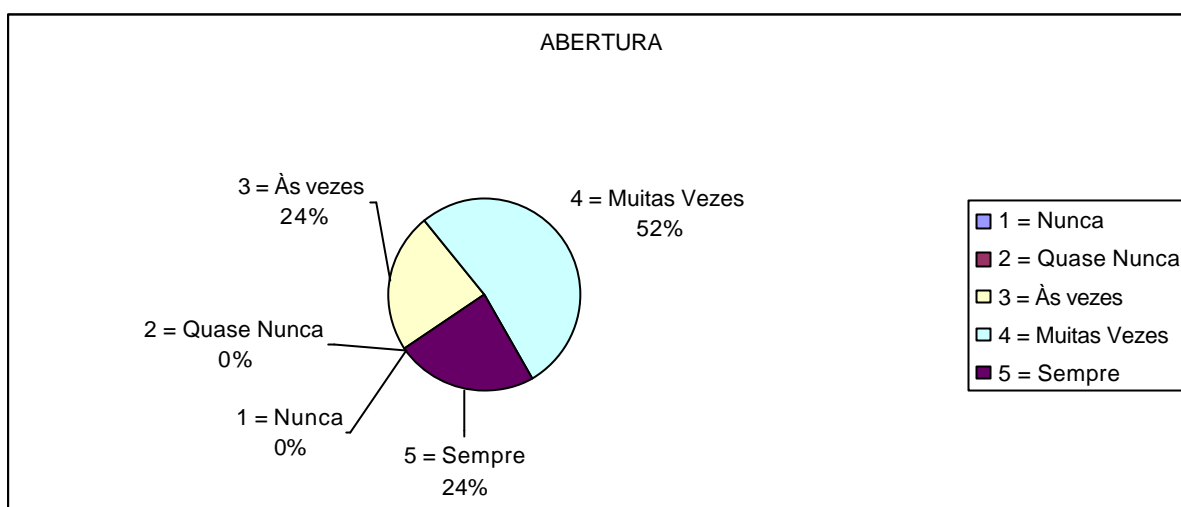
Gráfico 7 – Paixão pela Empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor

A resposta a esta primeira pergunta mostra que dos funcionários respondentes, 19% acredita que a paixão pelo trabalho às vezes traz melhores resultados organizacionais, 38% acreditam que muitas vezes e 43% acreditam que sempre traz melhores resultados organizacionais

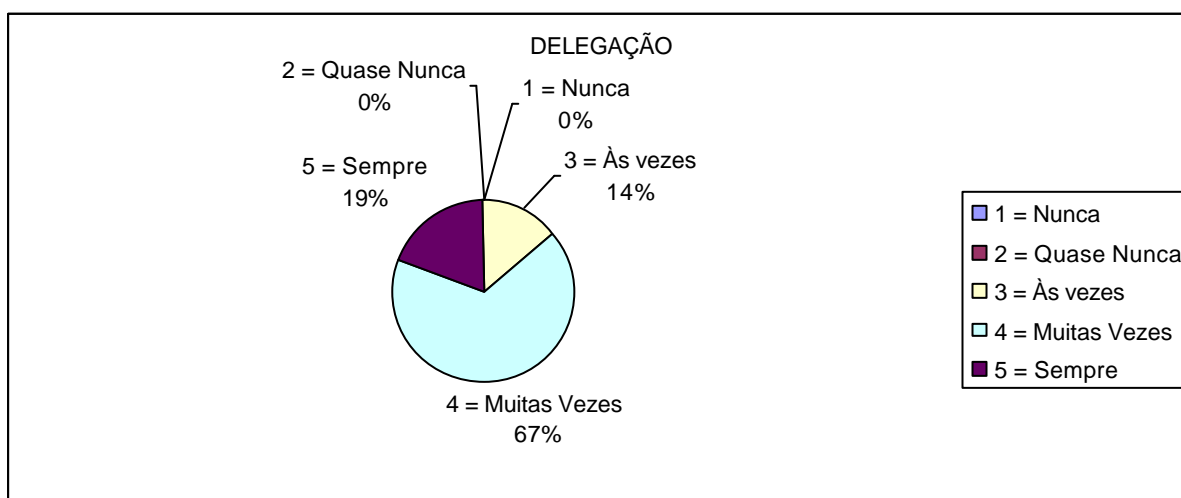
2) A cultura de abertura onde opiniões são repartidas, sem medo de culpa, pode trazer respostas mais rápidas ao mercado globalizado hipercompetitivo ?

Gráfico 8 – Cultura de Abertura

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para 24% dos respondentes a cultura de abertura pode trazer respostas mais rápidas ao mercado globalizado, 52% acreditam que muitas vezes e 24% acreditam que sempre.

3) Delegar tarefas a pessoas qualificadas para tal, gera nesta pessoa autoconfiança e, com isto, estas pessoas vencem com mais facilidade os desafios organizacionais ?

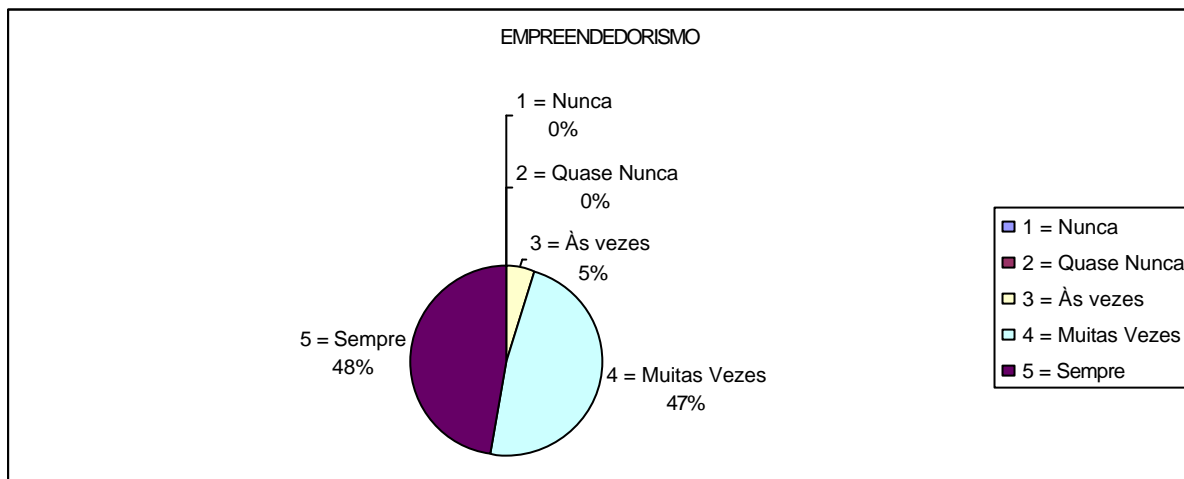
Gráfico 9 – Delegação de Tarefas

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quando perguntado sobre delegação, 14% acreditam que às vezes, 67% acreditam que muitas vezes e 19% acreditam que sempre os desafios são mais facilmente vencidos quando delegados a pessoas qualificadas.

4) Pessoas empreendedoras podem fazer diferença em uma organização?

Gráfico 10 – Empreendedorismo

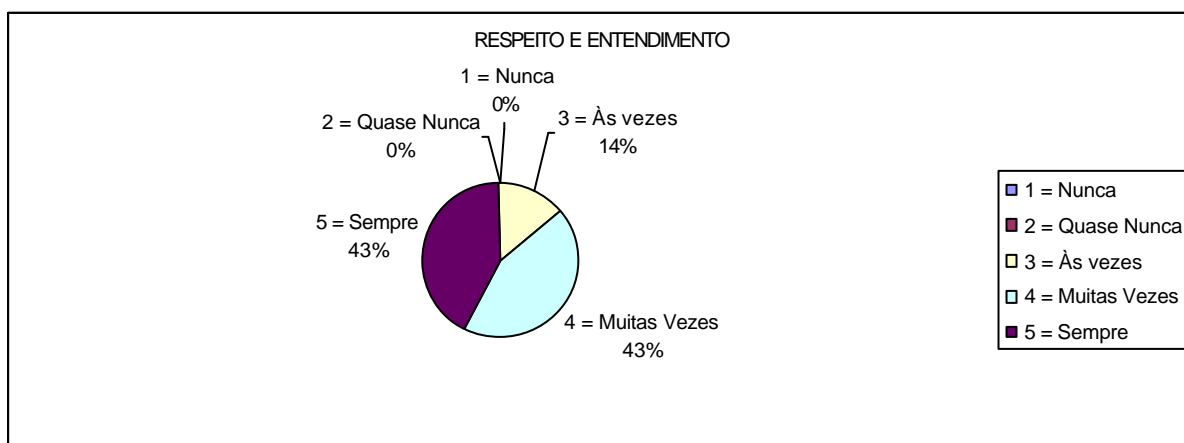


Fonte: Elaborado pelo Autor

Apenas 5% dos respondentes acreditam que às vezes pessoas empreendedoras podem fazer a diferença em uma organização, 47% muitas vezes e 48% sempre.

5) Com respeito e entendimento, o trabalho em equipe flui e barreiras se rompem?

Gráfico 11 – Respeito e Entendimento

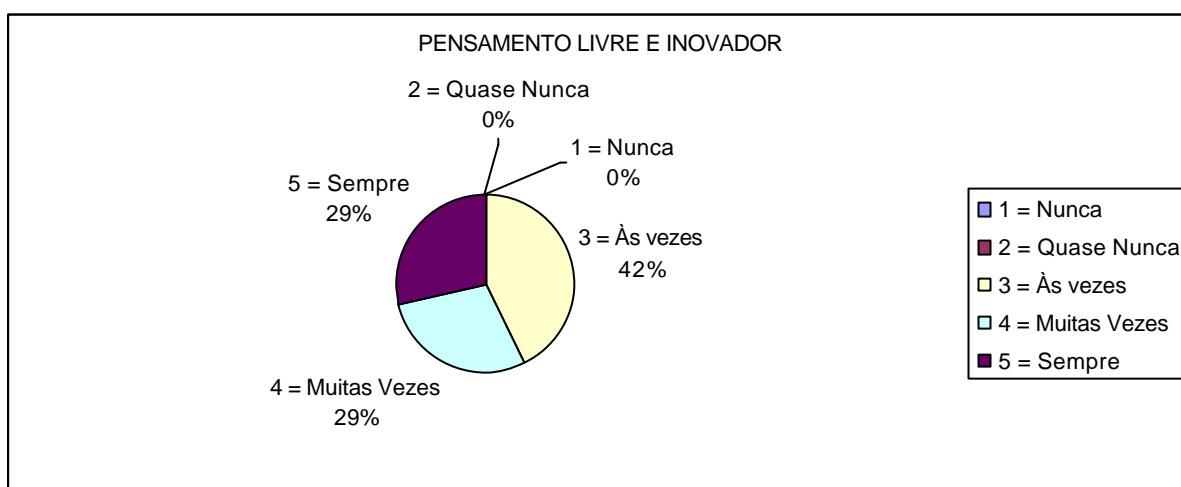


Fonte: Elaborado pelo Autor

Sobre respeito e entendimento 14% acreditam que às vezes o trabalho em equipe flui e barreiras se rompem, 43% entendem que muitas vezes e 43% que sempre.

6) Um ambiente em que se estimule o pensamento livre e inovador, a criatividade é aflorada, as grandes idéias surgem e geram o sucesso organizacional?

Gráfico 12 – Pensamento Livre e Inovador



Fonte: Elaborado pelo Autor

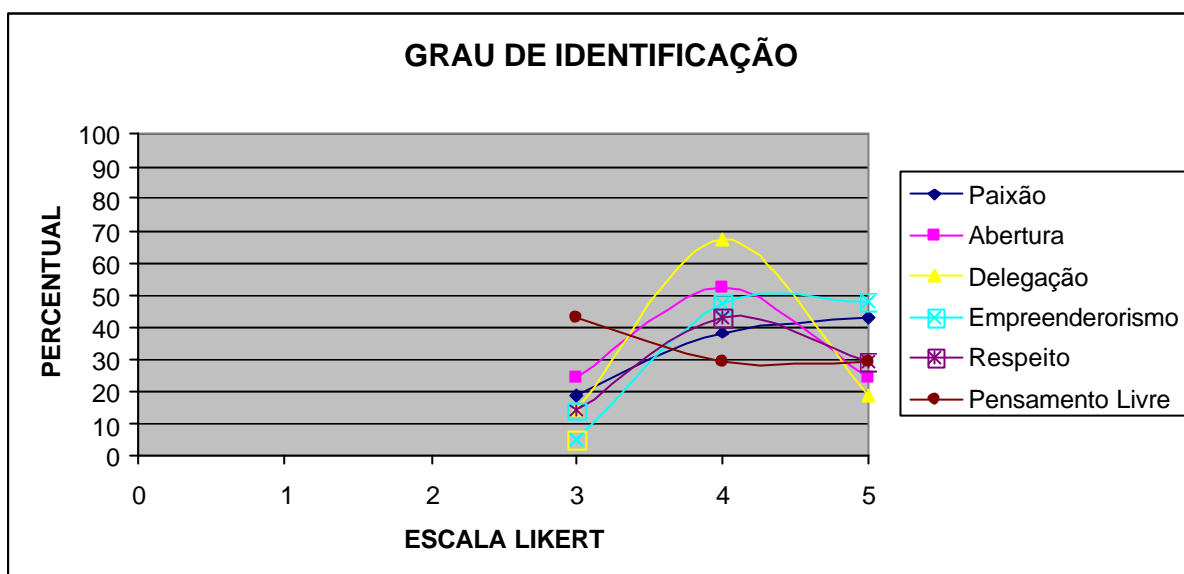
Acerca do pensamento livre e inovador 42% dos respondentes acreditam que às vezes a criatividade é aflorada, as grandes idéias surgem e geram o sucesso organizacional, 29% entendem que muitas vezes e 29% entendem que sempre.

As seis primeiras questões versam sobre a concordância ou não dos funcionários e sobre os valores organizacionais relacionados com situações organizacionais.

Percebe-se que em todas as questões anteriores o grau de identificação com os valores organizacionais é alto conforme mostra a Tabela 5. Este resultado contrapõe-se à análise do gestor 02, onde este acredita que a organização esta sem uma cultura clara, sem política e vem ao encontro do pensamento de Shein (1987) que considera a cultura como um grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações

internas e externas e de FREITAS (2007, p. 11) que a define cultura como significados compartilhados entre os membros do grupo. Não existe neste caso a necessidade de formalizar ou esquematizar a cultura como propõe o gestor 2 reforçando assim o policentrismo da organização .

Gráfico 13 – Grau de Identificação – Questões 1 a 6



Fonte: Elaborado pelo Autor

Nas seis questões, onde na escala Likert 1 é igual a nunca, 2 é igual a quase nunca, 3 é igual a às vezes, 4 é igual a muitas vezes e 5 é igual a sempre. A soma dos itens 4 muitas vezes e 5 sempre é a seguinte conforme Tabela 6:

Tabela 5 – Percentual de Identificação – Questões 1 a 6

PRIMEIRA ANÁLISE DE GRAU DE IDENTIFICAÇÃO	
VALORES ORGANIZACIONAIS	%
PAIXÃO	81%
ABERTURA	76%
DELEGAÇÃO	86%
EMPREENDEDORISMO	96%
RESPEITO E ENTENDIMENTO	86%
PENSAMENTO LIVRE E INOVADOR	58%

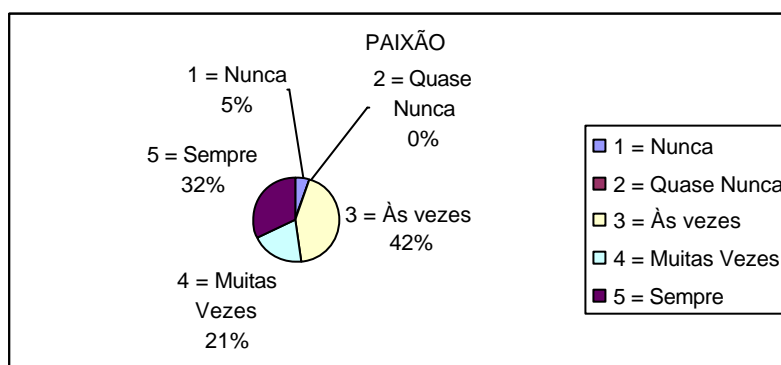
Fonte: Elaborado pelo Autor

A tabela acima mostra que os funcionários compreendem os valores organizacionais respondendo a terceira questão da pesquisa.

7) Com qual destes valores você se identifica?

A questão 7 individualiza os valores organizacionais para que se compreenda o grau de identificação dos funcionários com cada um dos valores organizacionais do caso em análise.

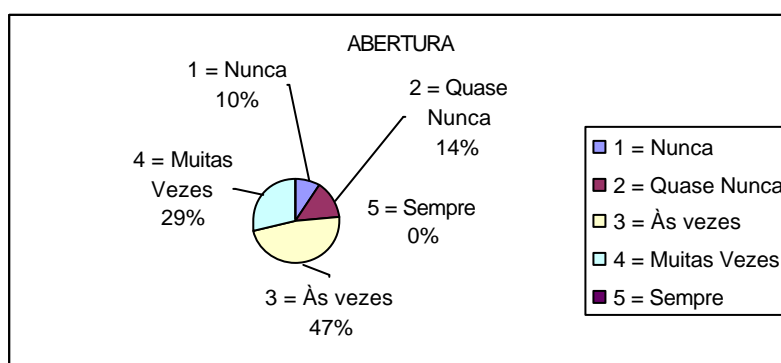
Gráfico 14 – Paixão pelo Trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor

Sobre a identificação com a paixão 5% dos respondentes nunca se identificaram com a paixão, 42% às vezes se identificam, 21% muitas vezes e 32% sempre se identificam com a paixão pelo trabalho.

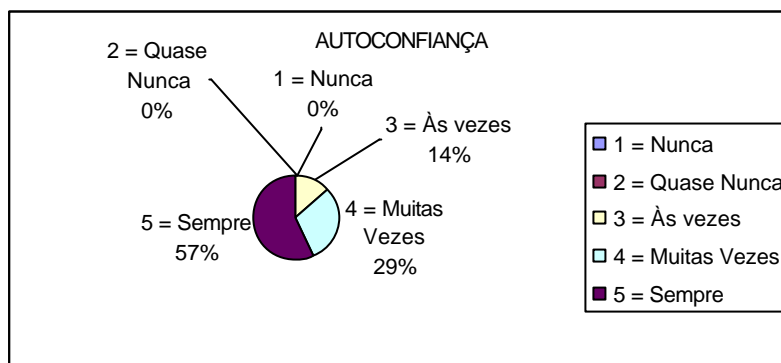
Gráfico 15 – Cultura de Abertura



Fonte: Elaborado pelo Autor

Sobre a cultura de abertura 14% não se identificam, 10% quase nunca se identificam, 47% às vezes, 29% muitas vezes se identificam.

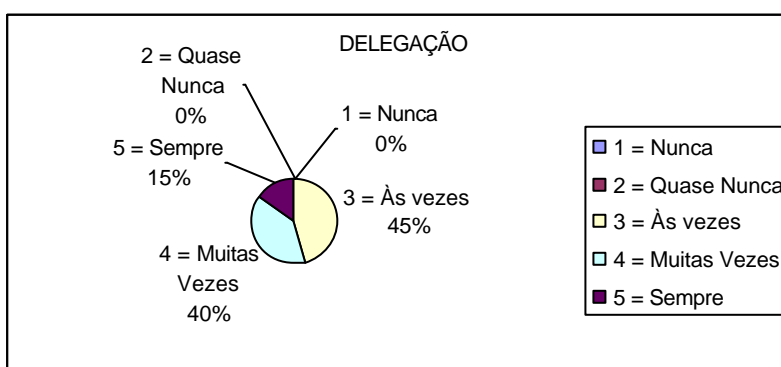
Gráfico 16 – Autoconfiança



Fonte: Elaborado pelo Autor

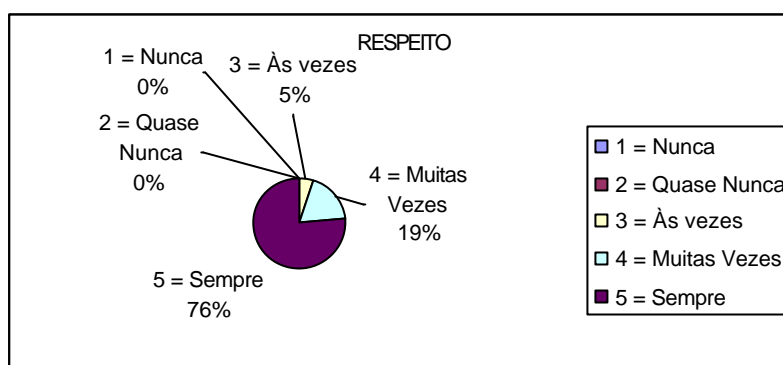
Sobre a autoconfiança 14% se identificam às vezes, 29% muitas vezes, 57% sempre se identificam com a autoconfiança.

Gráfico 17 – Delegação de Tarefas



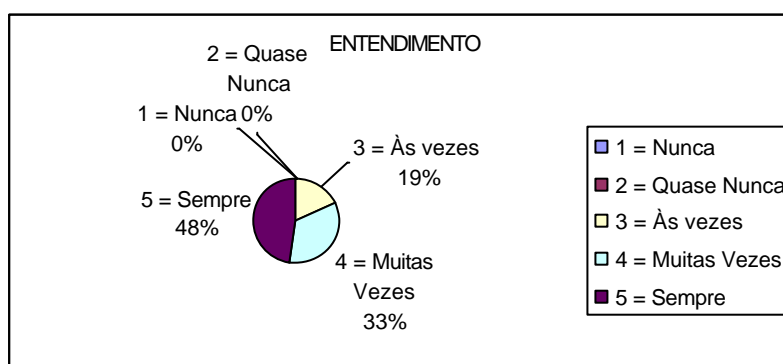
Fonte: Elaborado pelo Autor

A delegação tem identificação às vezes para 13%, muitas vezes para 40% e apenas 15% sempre se identificam com a delegação de tarefas.

Gráfico 18 – Respeito

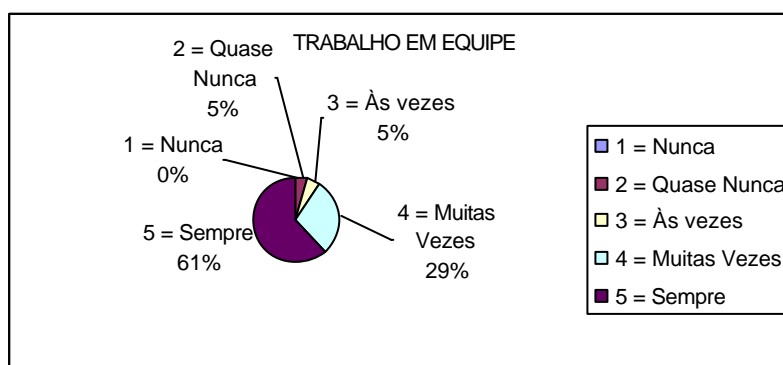
Fonte: Elaborado pelo Autor

Sobre o respeito 5% às vezes identificam-se com este valor, 19% muitas vezes e 76% sempre se identificam com o respeito.

Gráfico 19 – Entendimento

Fonte: Elaborado pelo Autor

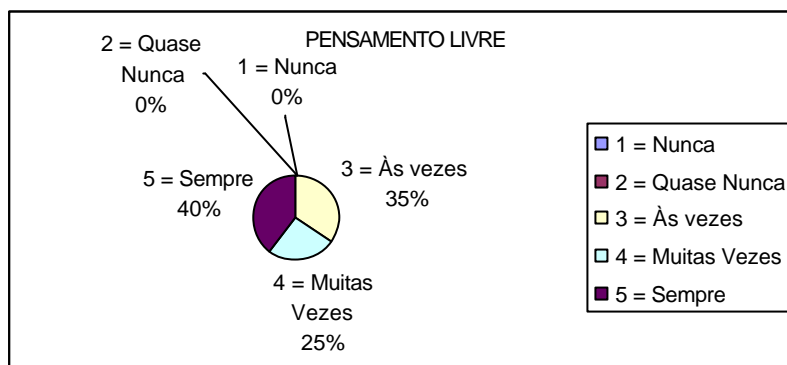
Acerca do entendimento 19% se identificam às vezes, 33% muitas vezes e 48% sempre se identificam.

Gráfico 20 – Trabalho em Equipe

Fonte: Elaborado pelo Autor

O trabalho em equipe é identificado quase nunca por 5% dos respondentes, outros 5% às vezes, 29% muitas vezes e 61% sempre se identificam com o valor em questão.

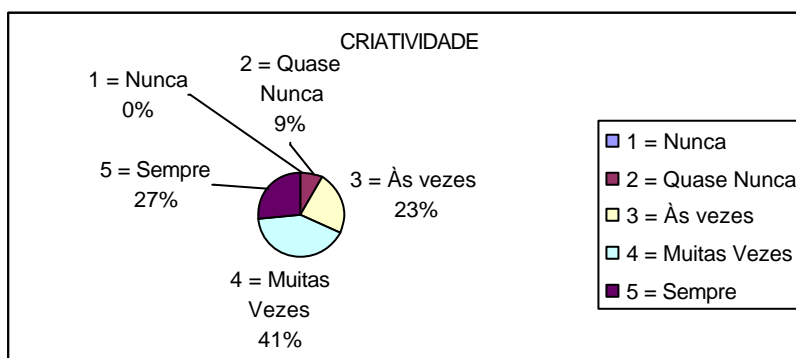
Gráfico 21 – Pensamento Livre



Fonte: Elaborado pelo Autor

O pensamento livre é identificado às vezes por 35% dos respondentes, 25% muitas vezes e 40% sempre.

Gráfico 22 – Criatividade



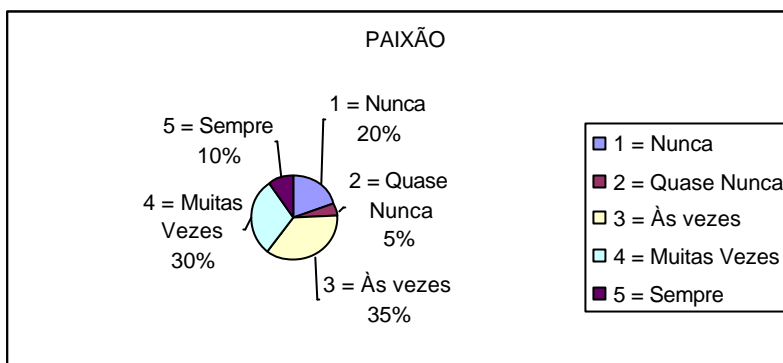
Fonte: Elaborado pelo Autor

9% dos respondentes quase nunca se identificam com a criatividade, 23% às vezes, 41% muitas vezes e 27% sempre se identificam.

A questão 8 tem como objetivo analisar a cultura organizacional global da organização em relação à cultura organizacional local da subsidiária no Brasil.

8) Qual destes valores você identifica em sua organização?

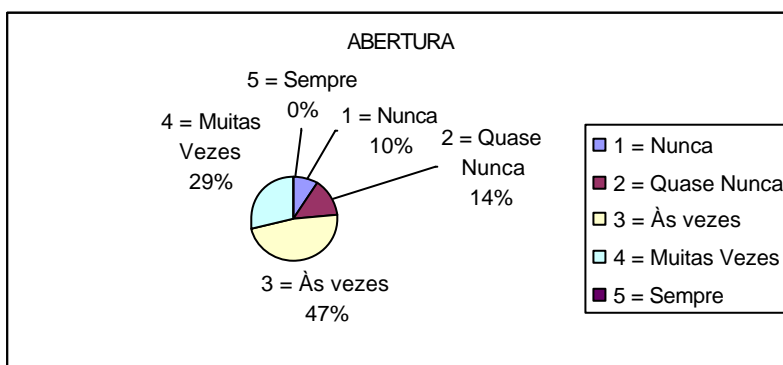
Gráfico 23 – Paixão pelo Trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor

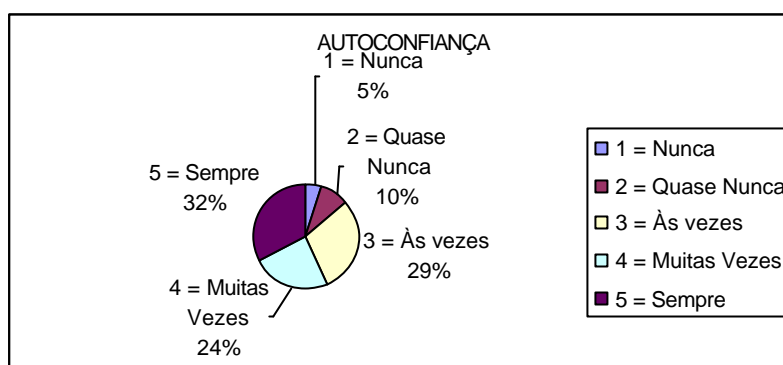
Para 20% dos respondentes nunca a paixão foi identificada como valor na subsidiária do Brasil, 5% quase nunca, 35% às vezes, 30% muitas vezes e 10% sempre identificaram a paixão pelo trabalho na organização.

Gráfico 24 – Cultura de Abertura



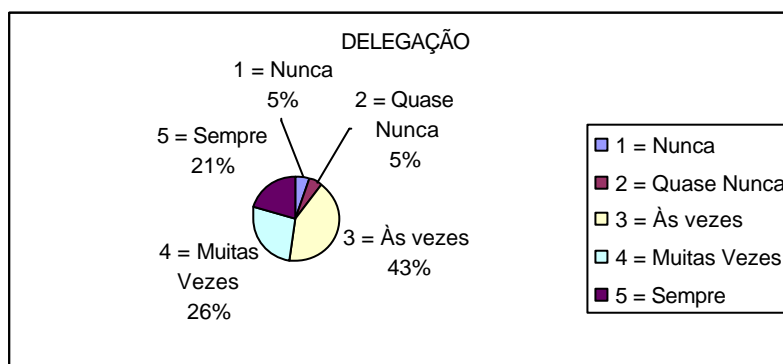
Fonte: Elaborado pelo Autor

A abertura nunca foi identificada por 10% dos respondentes, quase nunca por 14%, às vezes por 47% e muitas vezes por 29%.

Gráfico 25 – Autoconfiança

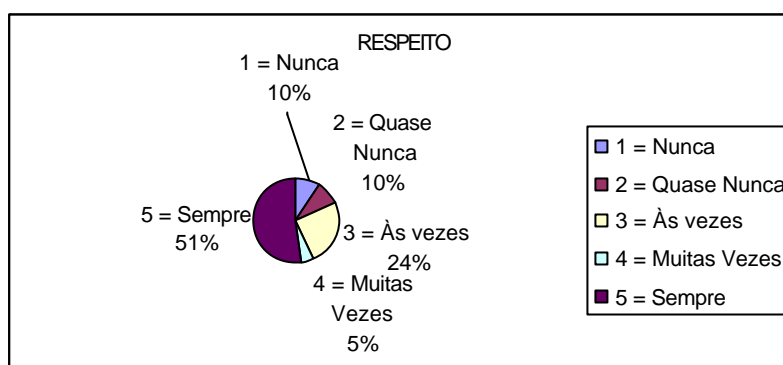
Fonte: Elaborado pelo Autor

5% dos respondentes nunca identificaram a autoconfiança na organização, 10% quase nunca, 29% às vezes identificam, 24% muitas vezes e 32% sempre identificam.

Gráfico 26 – Delegação de Tarefas

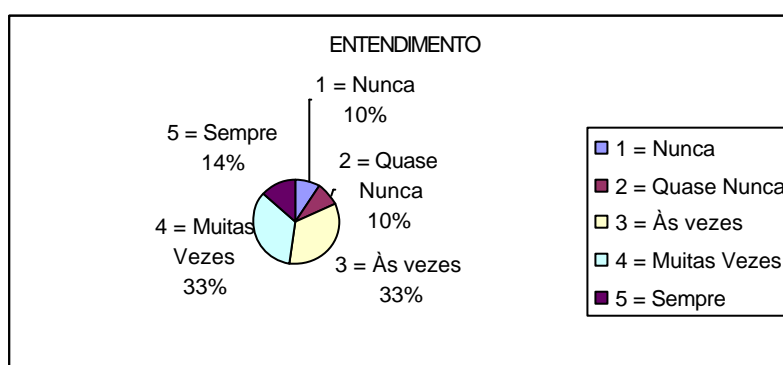
Fonte: Elaborado pelo Autor

A delegação nunca é identificada por 5% dos respondentes, outros 5% quase nunca identificam, 43% às vezes, 26% muitas vezes e 21% sempre identificam.

Gráfico 27 – Respeito

Fonte: Elaborado pelo Autor

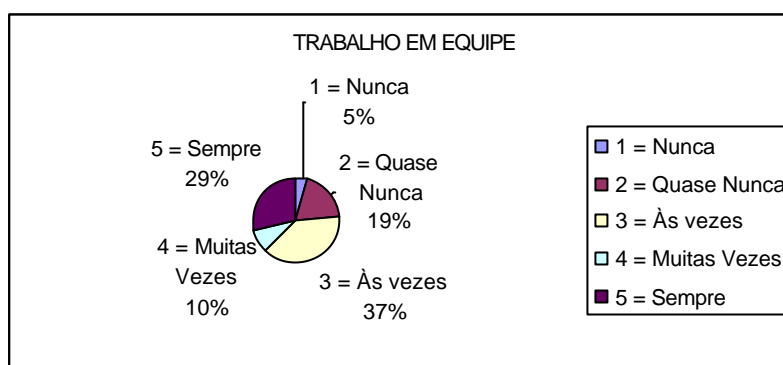
O respeito nunca é identificado por 10% dos respondentes, outros 10% quase nunca, 24% às vezes, 5% muitas vezes e 51% sempre.

Gráfico 28 – Entendimento

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para 10% o entendimento nunca é identificado, outros 10% quase nunca o identificam, 33% às vezes, mais 33% muitas vezes e 14% sempre identificam.

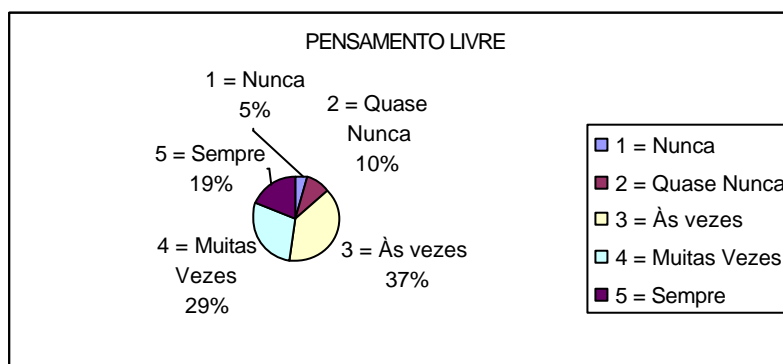
Gráfico 29 – Trabalho em Equipe



Fonte: Elaborado pelo Autor

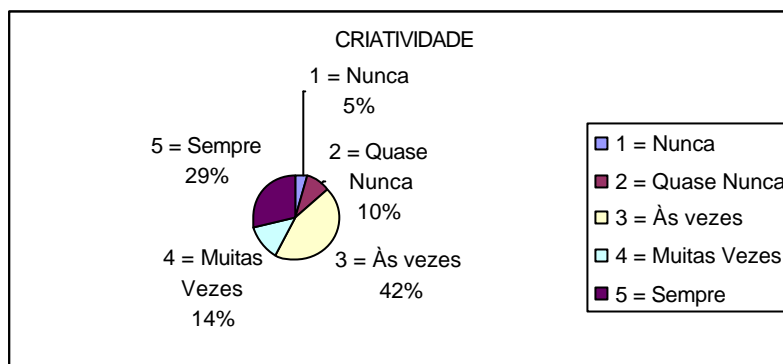
O trabalho em equipe nunca é identificado por 5% dos respondentes, 19% quase nunca, 37% às vezes, 10% muitas vezes e 29% sempre.

Gráfico 30 – Pensamento Livre



Fonte: Elaborado pelo Autor

5% nunca identificam na organização o pensamento livre, 10% quase nunca, 37% às vezes, 29% muitas vezes, 19% sempre o identificam.

Gráfico 31 – Criatividade

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto a criatividade 5% nunca identificam este valor na organização, 10% quase nunca, 42% às vezes, 14% muitas vezes e 5% sempre.

As questões 7 e 8 se repetem, mas com enfoque diferente, a primeira pergunta com qual destes valores você se identifica e segunda questão pergunta qual destes valores você identifica na sua organização.

Podem-se perceber algumas similaridades quando perguntado se a pessoa se identifica com os valores da empresa e depois quando é perguntado se a pessoa identifica estes valores dentro da empresa.

Quanto ao primeiro valor da tabela referente a paixão pelo trabalho, quando perguntado a pessoa o percentual de sempre me identifico com este valor é de 32%, quando passa para visão da pessoa sobre a empresa, apenas 10% identificam este valor como sempre presente na organização.

Outro aspecto pertinente é o da cultura de abertura, observa-se que todos os graus de identificação se equiparam tanto quando perguntado em relação a pessoa quanto perguntado em relação a empresa. Neste caso um dado interessante é que a cultura de abertura é usada predominantemente às vezes.

Os percentuais referentes a autoconfiança mostram um contraste entre pessoa e empresa, 57% das pessoas se identificam com a autoconfiança, mas quando passam a analisar a empresa apenas 32% encontram este valor.

O quadro abaixo relaciona as duas questões com diferentes enfoques, podem-se realizar inúmeras observações relevantes sobre a pesquisa. O autor faz algumas observações que são mais pertinentes ao estudo.

Quadro 6 – Valores Organizacionais – Identificação Pessoal e Organizacional

VALORES	NUNCA		QUASE NUNCA		ÀS VEZES		MUITAS VEZES		SEMPRE	
	PESSOA	EMPRESA	PESSOA	EMPRESA	PESSOA	EMPRESA	PESSOA	EMPRESA	PESSOA	EMPRESA
PAIXÃO	5%	20%	0%	5%	42%	35%	21%	30%	32%	10%
ABERTURA	10%	10%	14%	14%	47%	47%	29%	29%	0%	0%
AUTOCONFIANÇA	0%	5%	0%	10%	14%	29%	29%	24%	57%	32%
DELEGAÇÃO	0%	5%	0%	5%	45%	43%	40%	26%	15%	21%
RESPEITO	0%	10%	0%	10%	5%	24%	19%	5%	76%	51%
ENTENDIMENTO	0%	10%	0%	10%	19%	33%	33%	33%	48%	14%
TRABALHO EM EQUIPE	0%	5%	5%	19%	5%	37%	29%	10%	61%	29%
PENSAMENTO LIVRE	0%	5%	0%	10%	35%	37%	25%	29%	40%	19%
CRIATIVIDADE	0%	5%	9%	10%	23%	42%	41%	14%	27%	29%

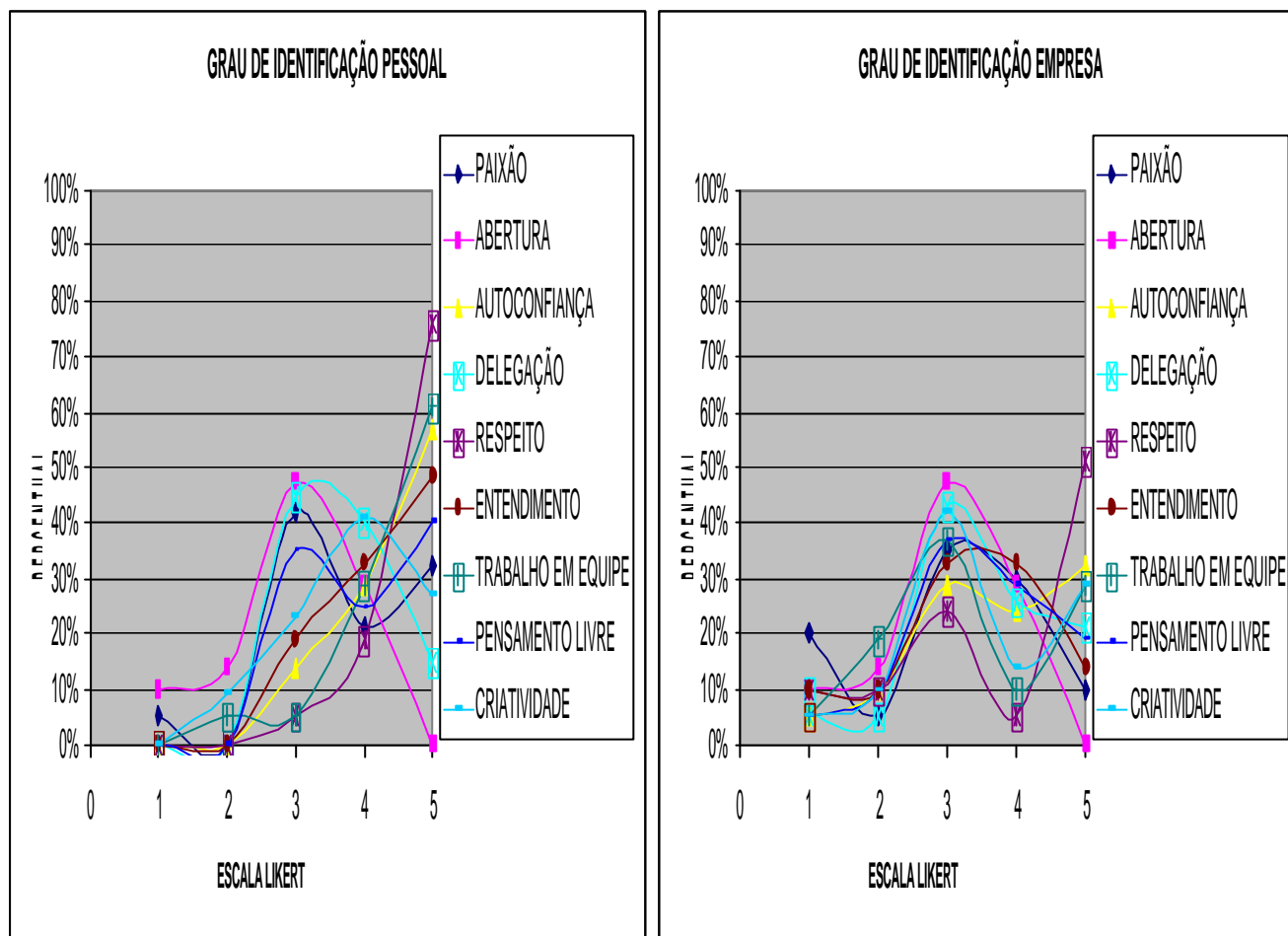
Fonte: Elaborado pelo Autor

Outro dado relevante refere-se à delegação que é mais identificada tanto quando analisada a pessoa quanto quando analisada a empresa no grau de identificação às vezes.

O respeito é um valor predominante nas pessoas sempre 76% dos respondentes identificam este valor inserido em sua conduta. Este índice cai para 51% quando analisada a empresa.

Sobre o entendimento a pesquisa mostra um empate de 33% acerca da identificação de muitas vezes, tanto quando pessoas quanto quando empresa, muitas vezes busca-se o entendimento.

Gráfico 32 – Grau de Identificação Pessoal e Empresa



FONTE: Elaborado pelo autor

O trabalho em equipe é percebido sempre por 61% quando analisa-se a pessoa, quando a análise é sobre a empresa o percentual cai para 29%.

A respeito do pensamento livre a pesquisa mostra um equilíbrio no grau de identificação às vezes, tanto para pessoas quanto para empresa, 35% contra 37% respectivamente.

A criatividade é identificada muitas vezes por 41% como valor para as pessoas, 42% destas mesmas pessoas enxergam a criatividade às vezes na empresa.

O quadro 7, mostra a diferença entre o que a identificação dos valores pessoais e dos valores organizacionais, quanto verificamos a dispersão no quadro

existe a tendência de que a identificação da prática pessoal dos valores organizacionais estão em níveis mais elevados do que na prática organizacional .

Como se pode observar existem duas realidades culturais bem distintas, uma é a que eu como pessoa tenho e carrego comigo, a minha interioridade, a minha subjetividade, outra é a que eu enxergo na organização em que eu estou inserido. Ao mesmo tempo eu posso me identificar com o valor e não praticá-lo, o que gera discrepâncias quando se analisa, por exemplo, a questão do respeito, se a organização é feita de pessoas e estas têm como valor o respeito em suas relações.

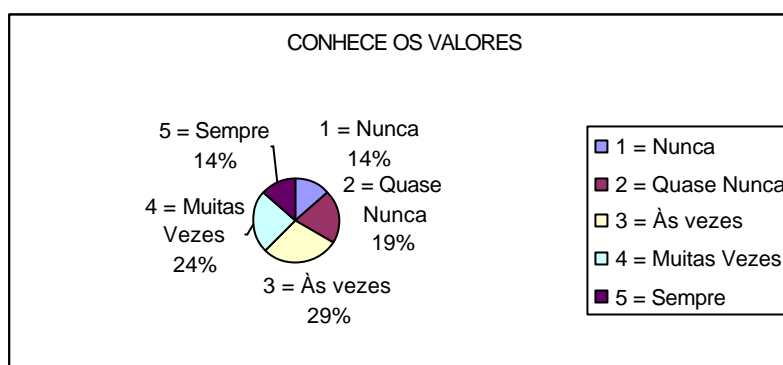
Quando analiso a organização tenho que identificar este valor também na organização, nesta pesquisa existe uma diferença de 25% entre o grau sempre identifico o respeito em mim e na organização onde trabalho.

Mesmo existindo todas as ferramentas da política, códigos de conduta da organização, conforme entrevista com G2 e a uma política não clara, existem valores intrínsecos ao ser humano que independem de políticas formalizadas e que são sentidas e identificadas pelos membros da organização, é o movimento entre o subjetividade de como o sujeito se percebe e a objetividade de como o sujeito percebe a empresa, neste caso, um destes valores é a respeito.

A questão 9 foi elaborada para saber o grau de conhecimento dos valores organizacionais pelos funcionários da organização em análise.

9) Você conhece os valores organizacionais da sua empresa?

Gráfico 33 – Conhece os Valores Organizacionais da Empresa?



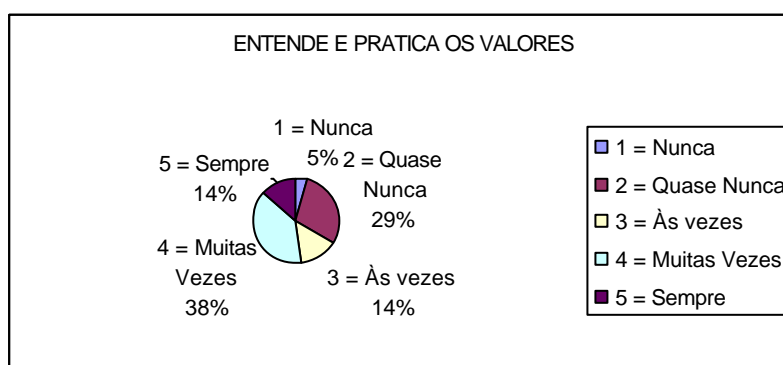
Fonte: Elaborado pelo Autor

14% dos respondentes nunca conheceram os valores organizacionais, 19% quase nunca conhecem, 29% às vezes, 24% muitas vezes, 14% sempre conheceram os valores organizacionais.

A questão 10 foi elaborada para saber o grau de entendimento e prática dos valores organizacionais da organização em questão.

10) Você entende e pratica os valores organizacionais da sua empresa?

Gráfico 34 – Entende e Pratica os Valores Organizacionais da Empresa?



Fonte: Elaborado pelo Autor

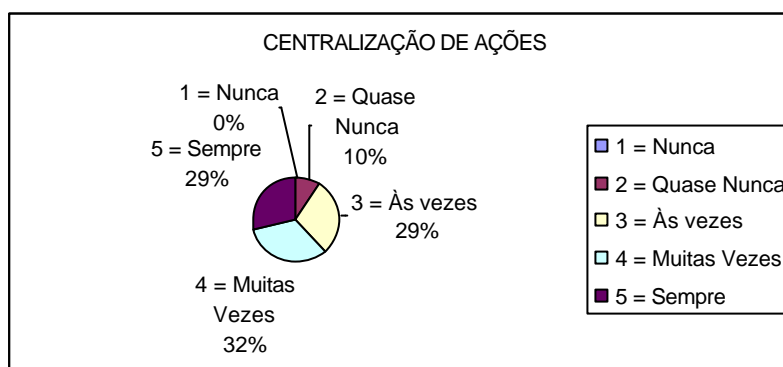
5% nunca entendem e praticam os valores organizacionais, 29% quase nunca, 14% às vezes, 38% muitas vezes, 14% sempre.

As questões de 11 a 22 são a respeito da cultura nacional brasileira. Estas questões foram elaboradas para verificar aspectos culturais nacionais e

organizacionais locais e levantar traços das culturas nacional e organizacional global seguindo o modelo proposto por Motta (1997).

11) Na sua empresa existe a centralização das ações dentro dos departamentos?

Gráfico 35 – Centralização das Ações

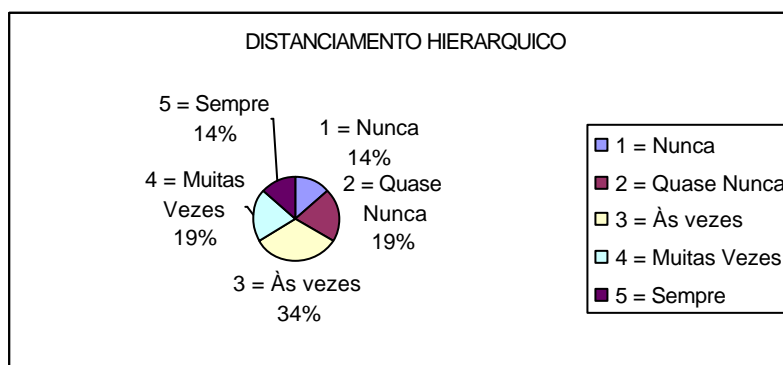


Fonte: Elaborado pelo Autor

Para 10% nunca existe a centralização das ações, 29% às vezes, 32% muitas vezes e 29% sempre.

12) Na sua empresa existe um distanciamento nas relações entre diferentes níveis de hierárquicos?

Gráfico 36 – Distanciamento Hierárquico

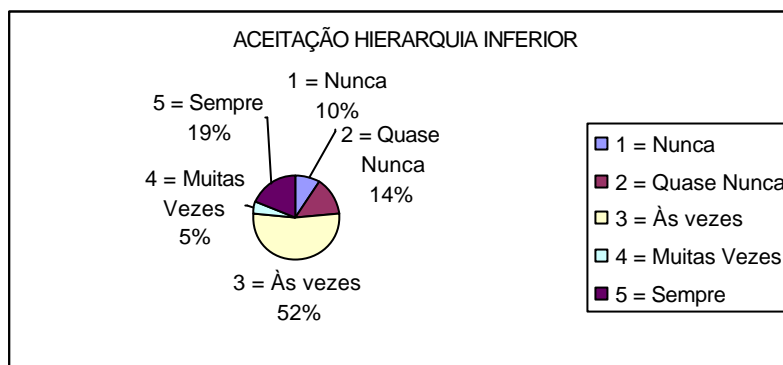


Fonte: Elaborado pelo Autor

Sobre o distanciamento hierárquico para 14% nunca existiu, 19% quase nunca, 34% às vezes, 19% muitas vezes, 14% sempre.

13) Na sua empresa existe a aceitação das pessoas de níveis hierárquicos inferiores?

Gráfico 37 – Aceitação Hierarquia Inferior

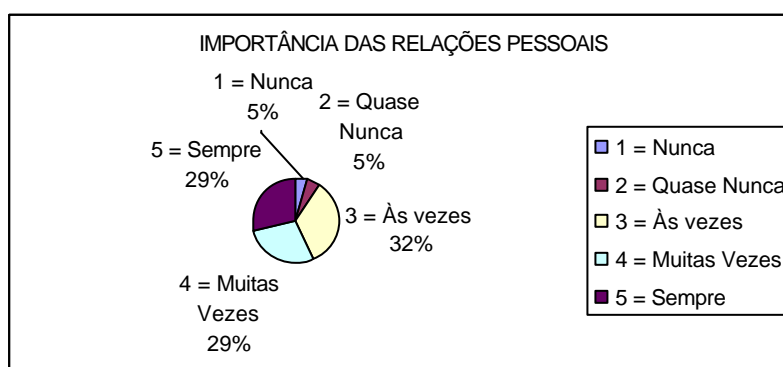


Fonte: Elaborado pelo Autor

Para 10% nunca existiu a aceitação das pessoas com níveis hierárquicos inferiores, 14% quase nunca, 52% às vezes, 5% muitas vezes e para 19% sempre existiu.

14) Na sua empresa as relações pessoais são importantes?

Gráfico 38 – Importância das Relações Pessoais

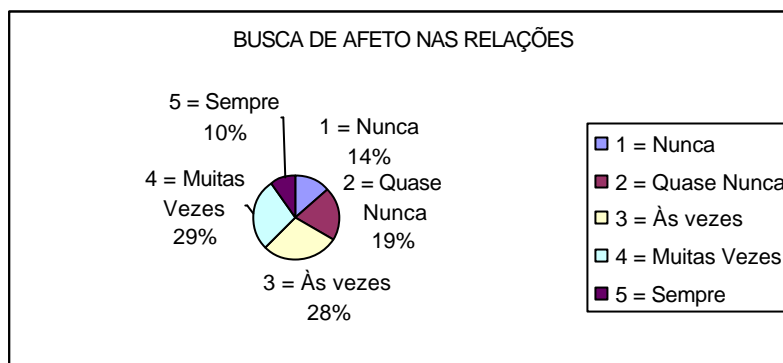


Fonte: Elaborado pelo Autor

As relações pessoais nunca são importantes para 5%, para outros 5% quase nunca, 32% às vezes, 29% muitas vezes e outros 29% sempre são importantes.

15) Na sua empresa existe a busca de afeto nas relações entre os funcionários?

Gráfico 39 – Busca de Afeto nas Relações

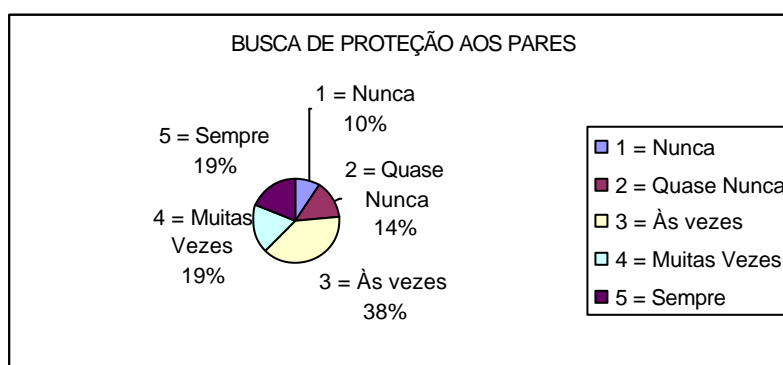


Fonte: Elaborado pelo Autor

Para 14% nunca existe a busca de afeto nas relações entre os funcionários, 19% quase nunca, 28% às vezes, 29% muitas vezes, 10% sempre existe a busca.

16) Na sua empresa existe a busca pela proteção dos pares mais próximos?

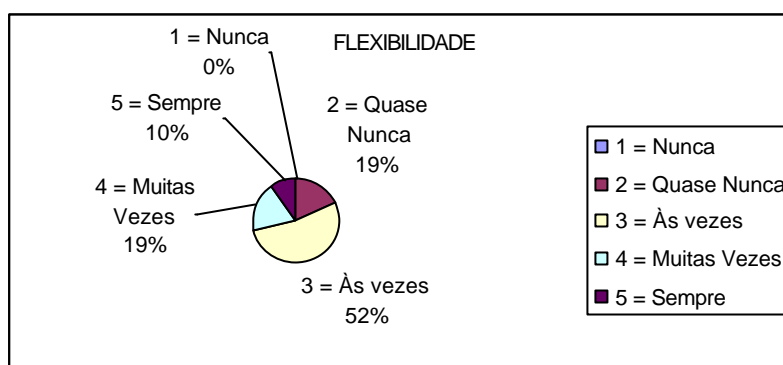
Gráfico 40 – Busca de Proteção aos Pares



Fonte: Elaborado pelo Autor

Sobre a busca pela proteção dos pares para 10% nunca existiu, 14% quase nunca, 38% às vezes, 19% muitas vezes e outros 19% sempre existiu.

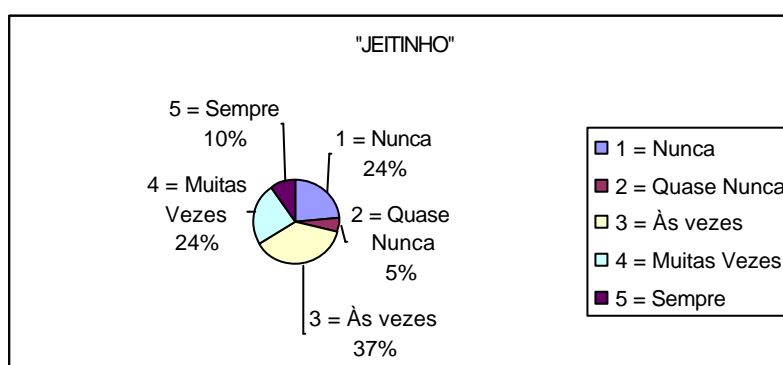
17) Na sua empresa existe a flexibilidade como meio de resolver problemas?

Gráfico 41 – Flexibilidade

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para 19% quase nunca existe a flexibilidade para resolver problemas, 52% às vezes, 19% muitas vezes e 10% sempre existe.

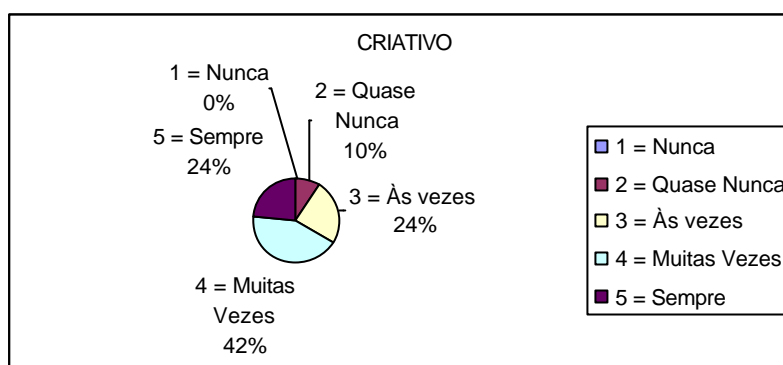
18) Na sua empresa você se utiliza do “jeitinho” para resolver problemas?

Gráfico 42 – “Jeitinho” para Resolver Problemas

Fonte: Elaborado pelo Autor

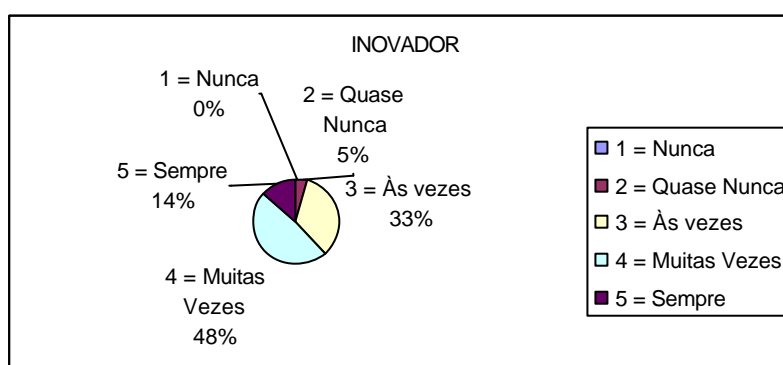
Quando perguntado se o funcionário se utiliza do “jeitinho” para resolver problemas 24% responderam que nunca, 5% quase nunca, 37% às vezes, 24% muitas vezes e 5% sempre utilizam.

19) Você se considera:

Gráfico 43 – Criativo

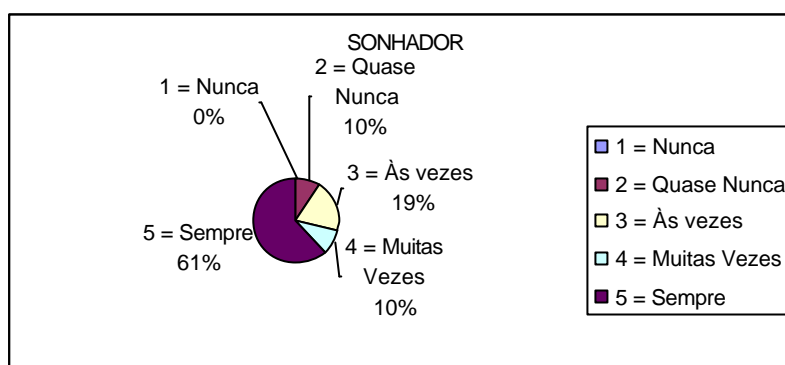
Fonte: Elaborado pelo Autor

10% dos respondentes quase nunca se consideram criativos, 24% às vezes, 42% muitas vezes e 24% sempre se consideram

Gráfico 44 – Inovador

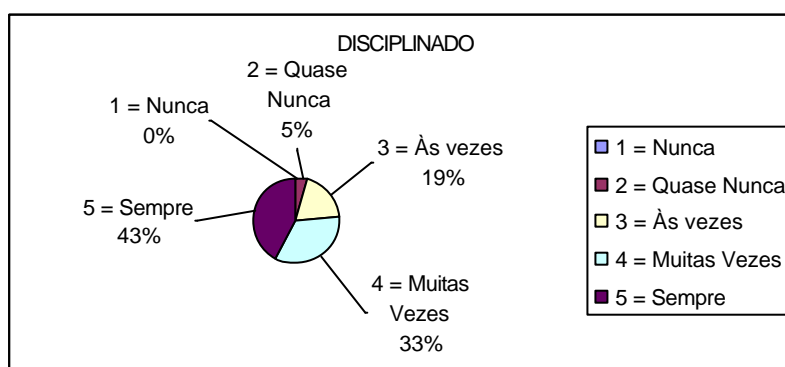
Fonte: Elaborado pelo Autor

Quando perguntado se você se considera inovador 5% quase nunca se considera, 33% às vezes, 48% muitas vezes e 14% sempre inovam.

Gráfico 45 – Sonhador

Fonte: Elaborado pelo Autor

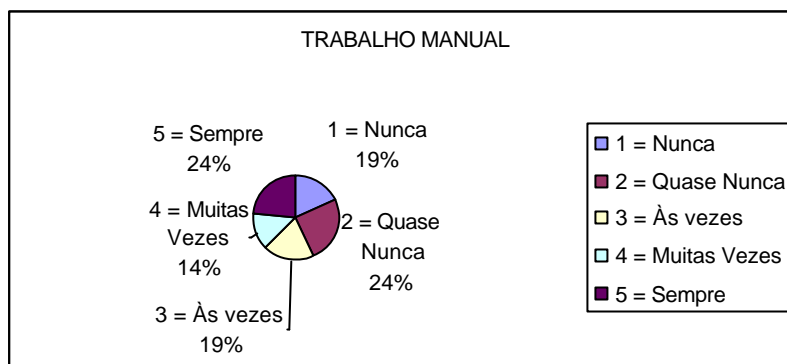
Para 10% quase nunca se consideram sonhadores, 19% às vezes, 10% muitas vezes, 61% sempre.

Gráfico 46 – Disciplinado

Fonte: Elaborado pelo Autor

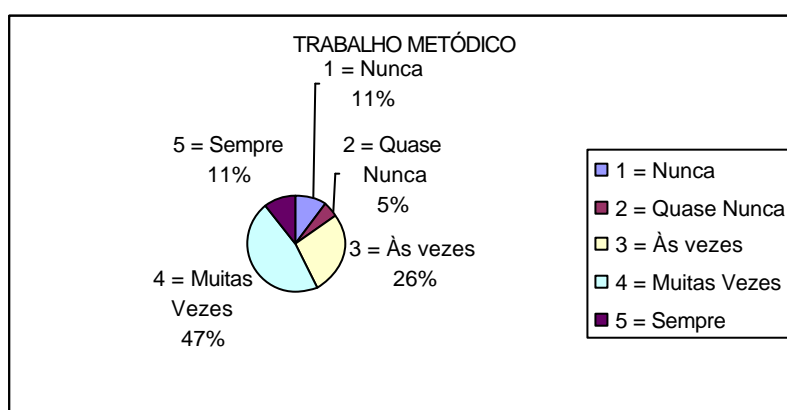
Quanto à disciplina, 5% quase nunca se consideram disciplinados, 19% às vezes, 33% muitas vezes, 43% sempre são disciplinados.

20) Com qual tipo de trabalho você se identifica?

Gráfico 47 – Manual

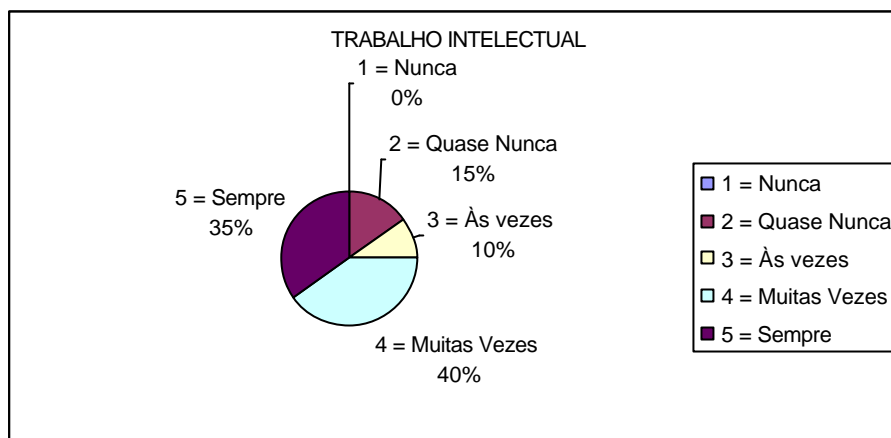
Fonte: Elaborado pelo Autor

19% nunca se identificam com o trabalho manual, 24% quase nunca, 19% às vezes, 14% muitas vezes, 24% sempre.

Gráfico 48 – Metódico

Fonte: Elaborado pelo Autor

Sobre o trabalho metódico, 11% nunca se identificam, 5% quase nunca, 26% as vezes, 47% muitas vezes e 11% sempre.

Gráfico 49 – Intelectual

Fonte: Elaborado pelo Autor

Sobre o trabalho intelectual 15% quase nunca se identificam, 10% às vezes, 40% muitas vezes e 35% sempre se identificam.

Tabela 6 – Traços Culturais Brasileiros versus Traços Organizacionais

TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS	NUNCA	QUASE NUNCA	À VEZES	MUITAS VEZES	SEMPRE
CENTRALIZAÇÃO	0%	10%	29%	32%	29%
DISTANCIAMENTO	14%	19%	34%	19%	14%
ACEITAÇÃO H. INFERIOR	10%	14%	52%	5%	19%
RELAÇÕES PESSOAIS	5%	5%	32%	29%	29%
BUSCA DE AFETO	14%	19%	28%	29%	10%
PROTEÇÃO AOS PARES	10%	14%	38%	19%	19%
FLEXIBILIDADE	0%	19%	52%	19%	10%
JEITINHO	24%	5%	37%	24%	10%
CRIATIVO	0%	10%	24%	42%	24%
INOVADOR	0%	5%	33%	48%	14%
SONHADOR	0%	10%	19%	10%	61%
DISCIPLINADO	0%	5%	19%	33%	43%
TRABALHO MANUAL	19%	24%	19%	14%	24%
TRABALHO METÓDICO	11%	5%	26%	47%	11%
TRABALHO INTELECTUAL	0%	15%	10%	40%	35%

Fonte: Elaborado pelo Autor – adaptado de Motta (1997)

Segundo Robbins (2005, p. 377), a cultura de cada país deve ser levada em consideração para que se possa prever com maior exatidão o comportamento organizacional em várias nações.

Como se vê, a cultura brasileira e a cultura organizacional da multinacional são distintas, um primeiro ponto a ser levantado é o da hierarquia. O Brasil é um país que tem como principal característica a tendência à centralização nas relações e a multinacional em análise abertura e delegação.

A tendência à centralização não condiz com uma cultura de abertura e delegação, pelo contrário, são opostos, o que pode levar a dificuldades por parte da multinacional de realizar seus objetivos organizacionais traçados numa política de delegação. Para 61% dos respondentes existe centralização muitas vezes ou sempre.

O distanciamento dos níveis hierárquicos e a dificuldades em aceitar os níveis hierárquicos inferiores são entraves para este tipo de cultura. Pode-se observar que quanto a estes aspectos, respectivamente, 34% identificam que às vezes existe o distanciamento e 52% identificam que às vezes existe a aceitação dos níveis hierárquicos inferiores.

A segunda característica é a do relacionamento organizacional na cultura brasileira. Tem-se uma gestão baseada na dominação paterna ou gerencial e, por outro lado, da obrigação da manutenção do *status quo* familiar ou gerencial, que se for levado a extremos pode ser um fator de falta ou excesso de profissionalismo.

Para 58% dos respondentes muitas vezes ou sempre as relações pessoais são importantes dentro da multinacional. Para 57% às vezes ou muitas vezes existe a busca pelo afeto nas relações e para outros 57% existe a busca pela proteção dos pares às vezes ou muitas vezes.

As características referentes ao relacionamento organizacional são também características que se opõem uma vez que a dominação gerencial e a manutenção do *status quo* gerencial não se traduzem em respeito, entendimento e trabalho em equipe, mas sim em obrigação, entendimento forçado e trabalho em grupo, que diferente do trabalho em equipe é aquele que trabalha sem possuir uma visão sistêmica, sem conhecer o trabalho do outro, é o grupo que faz sua parte sem a preocupação com os demais departamentos.

A terceira característica é a da navegação social. De um lado o brasileiro com facilidade de adaptação, flexibilidade e o jeitinho, por advir de um processo cultural heterogêneo e de desigualdades sociais. De outro a multinacional com sua cultura de Autoconfiança e Empreendedorismo.

Por muitas vezes a flexibilidade e o jeitinho se ancoram na falta de estrutura do profissional brasileiro, é uma tentativa de suprir a falta de conhecimento de novas tecnologias ou de modelos de gestão importados e impostos e que não se adequam a realidade nacional. Para 71% dos respondentes às vezes ou muitas vezes existe a flexibilidade dentro da organização e 61% se utilizam do “jeitinho” às vezes ou muitas vezes para resolver problemas.

A Autoconfiança e o empreendedorismo que se passa como valor cultural para os funcionários sucumbem à falta de autonomia na escolha das tecnologias e modelos de gestão a serem usados bem como a falta de delegação. Uma vez que não existe a autonomia e delegação na organização, não se faz necessário o perfil de um profissional autoconfiante e empreendedor, pois estas características são antagônicas. Profissionais autoconfiantes e empreendedores necessitam de autonomia e delegação.

A quarta característica é a busca pelo afeto e proteção nas relações sociais *versus* a Paixão pela multinacional, outra característica divergente nas organizações. Segundo Motta (1997), o afeto é um modo de navegação, como maneira de obter o que deseja mais facilmente, o brasileiro gosta de um contato mais próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados, a paixão é puramente pelas pessoas e não pela empresa ou pelo que se faz. Para 57% dos respondentes às vezes ou muitas vezes existe a busca pelo afeto nas relações.

A quinta característica é o sonhador *versus* o pensador livre e inovador, o criativo, o brasileiro traz neste traço a indisciplina, a aversão ao trabalho manual e metódico.

Não se pode confundir o pensamento livre com o sonhador, o primeiro é livre para ser criativo e inovar, o segundo é sonhar por sonhar o inatingível.

61% dos respondentes são sempre sonhadores, 42% muitas vezes são criativos e 48% muitas vezes são inovadores.

43% sempre são disciplinados, percentualmente reafirma o que Motta (1997) defende, o brasileiro é mais sonhador do que disciplinado.

Existe uma tendência cultural do brasileiro em dar mais valor ao trabalho intelectual em detrimento do trabalho manual, isto se traduz também no caso em análise, 38% muitas vezes ou sempre se identificam com o trabalho manual, 58% muitas vezes ou sempre se identificam com o trabalho metódico e 75% muitas vezes ou sempre se identificam com o trabalho intelectual.

Quadro 7 – Análise Comparativa entre Traços Culturais Organizacionais Locais e Traços Culturais Organizacionais Globais da Multinacional X

Traço Brasileiro	Características-chaves	Traço MULTINACIONAL X	Características-chaves
1. Hierarquia	Tendência à centralização do poder dentro Dos grupos sociais Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais Passividade a aceitação dos grupos inferiores	1. Hierarquia	Abertura Delegação
2. Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações Paternalismo: domínio moral e econômico	2. Relacionamento Organizacional	Respeito e Entendimento Trabalho em equipe
3. Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de Navegação social Jeitinho	3. Competência	Autoconfiança Empreendedorismo
4. Relacionamento	Gosto pelo afeto e proteção nas relações pessoais	4. Subjetividade	Paixão
5. Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado Tendência à aversão ao trabalho manual Metódico	5. Idealizador	Pensamento livre e inovado Criatividade

Fonte: Elaborado pelo Autor – adaptado de Motta (1997)

Estas características definem as diferenças e semelhanças entre os a cultura brasileira e a cultura organizacional global da multinacional e mostra que a modelagem administrativa gerencial e cultural das organizações é um desejo organizacional.

As diferenças culturais nacionais *versus* as culturais organizacionais são barreiras difíceis de transpor por se tratar da subjetividade humana e de suas construções sociais do que é ou não relevante no que diz respeito a todos os aspectos da sua vida cotidiana.

CONCLUSÃO

A globalização, o neoliberalismo, a abertura econômica, o livre fluxo de capital e a baixa intervenção do Estado nestas relações geram a busca empresarial por mercados onde, porventura, possam maximizar seus resultados.

Esta demanda por novos mercados gera a necessidade das empresas estabelecerem subsidiárias em diversos países do globo.

Ao estabelecerem subsidiárias fora do seu país de origem, as organizações multinacionais confrontam-se com um fator que, muitas vezes, não é observado com profundidade que é a questão cultural do país - onde irão instalar-se.

A exigência de resultados pela competitividade e a pressão exercida pelas demandas do mercado se reflete nas organizações de forma a trazer, com a internacionalização do trabalho, o problema de administração da cultura.

Morgan (1996) escreve que o maior problema da administração pós-industrial globalizada é a administração da cultura. Os países de origem (matriz) têm dificuldades em adaptar sua cultura ao país de destino (subsidiária), os valores, as crenças e os mitos são fatores exclusivos de cada cultura. A maneira de responder as demandas globais também, cabendo as multinacionais a tentativa de uniformizar alguns traços de ambas as culturas para que, desta forma, consiga aperfeiçoar os resultados organizacionais.

O etnocentrismo é uma postura que ainda é aplicada nas multinacionais, conforme o estudo de Marras (2005), mas, como observado neste caso, o geocentrismo com traços de policentrismo também vem sendo usado como tentativa de uma resposta mais rápida aos objetivos organizacionais.

Esse processo cultural que acompanha a internacionalização dos negócios impacta diretamente as organizações e as pessoas que nelas trabalham.

O caso estudado foi realizado em uma empresa multinacional alemã de capital aberto presente em 80 países e com subsidiária no Brasil com escritório central na cidade de São Paulo.

Dos 62 funcionários que trabalham no Brasil, 07 são os gestores que se reportam para a matriz na Alemanha e 55 são funcionários administrativos. O índice de entrevistas abertas efetivamente realizadas para esta pesquisa foi de 4 (quatro), o que resultou em aproveitamento de 57% dos sujeitos. O número de questionários respondidos foi de 21 (vinte e um), resultando em um aproveitamento de 42% (quarenta e dois) dos sujeitos.

Por ser um estudo de caso único não se podem generalizar os fatos que levariam a uma distorção da compreensão humana. Cabe ressaltar que as considerações aqui apresentadas dizem respeito a um grupo específico, um estudo de caso único, descritivo explicativo e não podem ser compreendidas como única e verdadeira e com aplicação em todas as situações semelhantes.

Na pesquisa foi constatado, respondendo a primeira e segunda questões do estudo, que a multinacional em análise é geocêntrica com traços policêntricos. Esta resposta é encontrada na entrevista com os gerentes. Todos os gerentes entrevistados possuem a mesma percepção de que a organização, mesmo possuindo um sistema de valores globais em que as subsidiárias deveriam seguir para balizar suas relações organizacionais, acredita que o país hospedeiro conhece melhor os métodos e procedimentos mais adequados àquela realidade local.

A terceira questão da pesquisa foi respondida a priori com as 5 primeiras questões do questionário que traz um grau elevado de concordância, 81% dos respondentes concordam que a paixão pela empresa em que se trabalha e pelo que se faz nela podem trazer melhores resultados organizacionais, 76% concordam que a cultura de abertura onde as opiniões são repartidas, sem medo de culpa, pode trazer respostas mais rápidas ao mercado globalizado hipercompetitivo, 86% concordam que delegar tarefas a pessoas qualificadas para tal, gera nesta pessoa autoconfiança e com isto, estas pessoas vencem com mais facilidade os desafios organizacionais, 96% concordam que pessoas empreendedoras podem fazer a

diferença em uma organização, 86% concordam que com respeito e entendimento o trabalho em equipe flui e barreiras se rompem e 58% dos respondentes concordam que em um ambiente onde se estimule o pensamento livre e inovador, a criatividade é aflorada, as grande idéias surgem e geram o sucesso organizacional.

Para aprofundar e responder a questão da pesquisa de número 3 foi perguntado se os funcionários se identificavam com os valores organizacionais e se eles identificavam estes valores na organização. Os valores organizacionais são a paixão, abertura, autoconfiança, delegação, respeito, entendimento, trabalho em equipe, pensamento livre e criatividade.

Os valores organizacionais foram identificados pelos respondentes tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito organizacional.

A questão de número 3 foi aprofundada com a pergunta: você conhece os valores organizacionais da sua empresa? O resultado desta pergunta mostrou que, mesmo com 33% dos respondentes nunca ou quase nunca possuírem o conhecimento da cultura organizacional, 29% às vezes e 38% muitas vezes ou sempre, existe a identificação dos funcionários com estes valores. E com a pergunta, você entende e pratica os valores organizacionais da sua empresa? 5% nunca entendem e praticam os valores organizacionais, 29% quase nunca, 14% às vezes, 38% muitas vezes, 14% sempre.

Identificou-se também, através das questões 11 a 20 do questionário, traços da cultura nacional brasileira que serviram de subsídio para relacioná-los com a cultura organizacional global, respondendo a questão 4 da pesquisa. As questões do questionário demonstraram também que a cultura nacional tem grande influência sobre a cultura organizacional.

Os resultados mostram que a cultura, como discorre Motta (1997), é uma junção do inconsciente humano com a cognição humana. Na primeira as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis por seus traços, na segunda o modo como uma comunidade pesquisa, percebe e compreende a realidade.

Segundo Morgan (1996), a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade e que as organizações são realidades socialmente construídas.

A cultura organizacional parte deste mesmo princípio, pois o funcionário traz uma bagagem cultural adquirida durante sua vida desde o seu nascimento, com fortes raízes no inconsciente humano, ao entrar na organização recebe outra bagagem cultural desta organização, valores, mitos, ritos, que podem se identificar ou não com os valores anteriormente adquiridos. É desta convergência ou divergência que nasce a cultura organizacional.

Por isso, pode-se perceber muito claramente na pesquisa o que o funcionário identifica como valor para ele e o que o funcionário identifica como de valor na organização.

Neste sentido, a cultura organizacional é dificilmente administrável, pois os valores emergem do grupo social. Segundo Avalone (2005), a cultura organizacional tem uma história e é limitado o controle e manipulação das normas da cultura e os valores, modificar a organização para obter o comportamento desejável de um funcionário sobre um valor que vem de dentro para fora do ser humano é difícil.

Outro aspecto a ressaltar é o da cultura nacional *versus* a cultura organizacional, é importante compreender os contextos locais por parte das multinacionais.

Conforme Hofstede (1991), a cultura pode ser aplicada a organizações, nações, profissões, grupos religiosos ou étnicos. Segundo o autor, as influências culturais são mais claramente reconhecidas em nível nacional.

O estudo pode constatar que o fator cultura nacional pode trazer inúmeras divergências em relação à cultura organizacional da multinacional e que o entendimento destas diferenças pode trazer a organização, a otimização de recursos para atingir com maior facilidade seus objetivos organizacionais.

Isto posto, a pesquisa respondeu ao seu propósito de analisar a cultura organizacional global da Multinacional X em relação a cultura organizacional local da subsidiária no Brasil. Não foi o objetivo desta pesquisa esgotar o assunto, pois se trata de um estudo de caso único, nesse sentido, ficam as seguintes sugestões para futuras pesquisas:

- Ampliar o estudo de caso único para casos múltiplos;
- Realizar um estudo que contemple outras culturas nacionais e organizacionais;
- Realizar um estudo sobre o impacto do local no global;
- Ampliar o escopo teórico do estudo de cultura e cultura organizacional e outras abordagens teóricas;
- Estudar a cultura organizacional sobre a ótica das organizações.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. pp. 39-79 In: CLANLAT, Jean-François (coord). *O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas*. Vol. II, Organização da Edição brasileira: Ofélia De Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1993.

ALMEIDA, Alberto Carlos. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

AVALLONE Francesco, Farnese Maria Luisa. **Culture Organizzative – modelli e strumenti di intervento**. Guerini Studio, 2005.

BARNARD, Chester , **The functions of the executive**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.

CANCLINI, Néstor García . **La globalización imaginada** – Paidós México – Buenos Aires – Barcelona, 2005.

CERTEAU, Michel. **A cultura no plural**. Ed Papyrus, 2000.

CHOMSKY, Noam. **O lucro ou as pessoas: neoliberalismo e ordem global**; tradução Pedro Jorgensen Jr. - Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2º. Ed. – São Paulo: Edusc, 1996.

DaMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis** . Rio de Janeiro : Zahar, 1983.

DAVEL, Eduardo, VERGARA CONSTANT, Sylvia (organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

DURKHEIM, Émile, “Julgamentos de valor e Julgamentos de Realidade.” In: **Sociologia e Filosofia**. Trad. Por J. M. de Toledo Camargo. Rio de Janeiro, Ed. Forense, 1970.

ENRIQUEZ, E. A questão da Interioridade. Interioridade e Organizações. *In* DAVEL, Eduardo, VERGARA CONSTANT, Sylvia (organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. Porto Alegre: Globo, 1976.

FMI – IMF, **World Economic Outlook: globalization and external imbalances**. Washington: IMF, 2005.

FREYRE, G. **Casa Grande e Senzala**. 13. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1966.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil.** Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1974.

_____. **Formação econômica do Brasil.** 34. ed. – São Paulo: Companhia das Letras, 2007

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas - **Globalização e mudanças na configuração espacial: da economia mundial. Uma visão panorâmica das últimas décadas** Rev. econ. contemp. vol.11 no.1 - Rio de Janeiro - Jan./Apr. 2007.http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-482007000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt#tx04 30/06/2008 às 13:55h

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

HARVEY, David. **Condição pós moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** Ed. São Paulo: Loyola, 1996.

HELOANI, Roberto. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado.** São Paulo: Atlas, 2003.

HOBSBAWM, E. (1995). **Age of extremes: the short twentieth century. 1914-1991.** Londres: Abacus, 1995.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 1991.

_____, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values.** Londres: Sage, 1984.

HOLANDA, S.B. **Raízes do Brasil.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.

IANNI, Octavio. **A sociedade global.** 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

KLIKSBERG, Bernardo. **Capital Social e Cultura: As chaves esquecidas do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: PREAL Brasil. CPDOC/FGV, 2002.

LAKATOS, I. History of science and its rational reconstructions. In: HACKING, I. (org.) **Scientific revolutions.** Hong-Kong: Oxford University, 1983.

_____. **La metodología de los programas de investigación científica.** Madrid: Alianza, 1989.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARX, Karl. **El Capital**. Buenos Aires: Biblioteca Nueva, 1946.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. – São Paulo : Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes. **Vínculo e Imagem: o controle social nas organizações**. RAE, São Paulo: EAESP / FGV, v. 31, n. 3, jul. set. 1991.

_____, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Fernando Prestes, Alcadipani, Rafael, Bresler, Ricardo. **Cultura Brasileira, Estrangeirismo e Segregação nas Organizações** In DAVEL, Eduardo, VERGARA CONSTANT, Sylvia (organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

MULTINACIONAL X: [www.Multinacional x.com](http://www.Multinacionalx.com) [http://about.Multinacional x.com/EN/1/](http://about.Multinacionalx.com/EN/1/) versão em inglês traduzida para o português por Thaís Cautela – acessado em 04/04/2008 às 18:23 h

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PRADO Jr., C. **Formação do Brasil Contemporâneo**. 19. ed. São Paulo : Brasiliense,:1969.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**. 2 ed. Rio de Janiro: FGV,1983

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização do pensamento único à consciência**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987

_____. 3 rd edition, 2004.

_____. **Coming to a new awareness of organizational culture.** Sloan Management Review, 1984.

SCHWARZ, Roberto. **As idéias fora do lugar.** *Estudos Cebrap* 3, jan, 1973.

SILVA, Grazielle Roberta Freitas et al. **Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa.** Online Brazilian Journal of Nursing, Vol 5, No 2 (2006)

<http://www.uff.br/objnursing/index.php/nursing/article/viewArticle/382/88> - Acesso em 05/03/2008 as 19:46 h.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997

WAGNER III , John A.; Hollenbeck, John R. **O Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. **Desigualdade e a Questão Social.** São Paulo: EDUC, 2000.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** / Thomaz Wood Jr. (coordenador) – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

WORLD BANK , **Global Economic Prospects: trade, regionalism and development.** Washington: The World Bank, 2005 a.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos.** Trad. Daniel Grassi. – 3. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CAMPO

Cultura Organizacional Local

X

Cultura Organizacional Global

Pesquisador:

- **Tércio Alexandre Carneiro da Silva**

Programa: Mestrado em Administração de Empresas

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu _____,
portador do RG _____ e CPF : _____

Tomo ciência e aceito participar desta uma pesquisa de campo, com fins científicos, na área de Administração de Empresas, voltada para o estudo do segmento Gestão de Pessoas no tocante a “Cultura Organizacional Local x Global”.

Entendo que o objetivo é o de coletar informações relativas às relações entre cultura organizacional local x global e que as análises resultantes desta pesquisa servirão de subsídio para a construção de dissertação de mestrado, junto a Universidade Metodista de São Paulo.

Entendo que os dados informados serão mantidos em total sigilo, enquanto compromisso fundamental ao atendimento dos requisitos básicos do código de ética de todo pesquisador científico e das respectivas comissões de ética da Universidade Metodista de São Paulo.

Fui informado que em caso de dúvidas ou maiores esclarecimentos sobre as questões, metodologia, tratamento dos dados, ou qualquer outro assunto relacionado a esta pesquisa, o pesquisador estará à disposição, seja na fase anterior, durante ou mesmo após a entrega da pesquisa.

Fui informado que não preciso responder qualquer pergunta ou parte de informações obtidas no questionário ou entrevista se sentir que a pergunta é muito pessoal ou se me sentir incômodo em responder.

Fui informado que não haverá nenhum tipo de benefício direto a minha pessoa.

Fui informado que, por não haver necessidade, não haverá nenhuma forma de ressarcimento das despesas decorrentes da minha participação na pesquisa e de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Também me é garantido o livre arbítrio em devolver o questionário preenchido, sendo que a recusa em responder o questionário, em sua totalidade ou em partes, bem como eventual necessidade de retirar meus dados da tabulação desta pesquisa, o serão respeitados, se solicitados a qualquer momento e sem me acarretar nenhum tipo de prejuízo de qualquer espécie.

Tércio Alexandre Carneiro da Silva

Professor e Gestor de Varejo; Mestrando em Administração.

Contatos: tercio.alexandre@ig.com.br

Ciente: _____

Identificação do Informante

Nome:	Sexo: () Masc. () Fem.	
Idade:		
Nível de Escolaridade:	Fundamental	
	Médio	
	Graduação incompleta	
	Graduação completa	
	MBA	
	Pós-Lato sensu	
	Mestrado	
Doutorado		

Nome de sua empresa:	
Cargo que ocupa:	
Tempo na empresa:	
Reporta-se ao (cargo):	

	Sim	Não
Caso haja necessidade, permite contatá-lo(a) para dirimir eventuais dúvidas?		

Telefones para contato	Comercial:	
	Fax:	
	Celular:	
Endereço eletrônico (e-mail):		

PESQUISA DE CAMPO

Respondente: Funcionário

Indique o seu grau de concordância com as frases abaixo:

- 1 = Nunca
- 2 = Quase Nunca
- 3 = Às vezes
- 4 = Muitas Vezes
- 5 = Sempre

1.) A paixão pela empresa em que se trabalha e pelo que se faz nela, pode trazer melhores resultados organizacionais?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.) A cultura de abertura onde opiniões são repartidas, sem medo de culpa, pode trazer respostas mais rápidas ao mercado globalizado hipercompetitivo ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.) Delegar tarefas a pessoas qualificadas para tal, gera nesta pessoa autoconfiança e com isto, estas pessoas vencem com mais facilidade os desafios organizacionais ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.) Pessoas empreendedoras podem fazer diferença em uma organização?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.) Com respeito e entendimento, o trabalho em equipe flui e barreiras se rompem?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.) Um ambiente em que se estimule o pensamento livre e inovador, a criatividade é aflorada, as grandes idéias surgem e geram o sucesso organizacional ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.) Com qual destes valores você se identifica ?

Paixão

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Abertura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Autoconfiança

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Delegação

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Respeito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Entendimento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalho em equipe

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pensamento Livre

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Criatividade

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nenhum

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.) Qual destes valores você identifica em sua organização?

Paixão

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Abertura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Autoconfiança

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Delegação

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Respeito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Entendimento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalho em equipe

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pensamento Livre

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Criatividade

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nenhum

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Em uma escala de 01 a 05, onde o menor valor corresponde ao menor grau de concordância e o maior valor ao maior grau de concordância à pergunta, responda:

09) Você conhece os valores organizacionais da sua empresa ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10) Você entende e pratica os valores organizacionais da sua empresa ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11) Na sua empresa existe a centralização das ações dentro dos departamentos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12) Na sua empresa existe um distanciamento nas relações entre diferentes níveis de hierárquicos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13) Na sua empresa existe a aceitação das pessoas de níveis hierárquicos inferiores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14) Na sua empresa as relações pessoais são importantes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15) Na sua empresa existe a busca de afeto nas relações entre os funcionários?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16) Na sua empresa existe a busca pela proteção dos pares mais próximos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17) Na sua empresa existe a flexibilidade como meio de resolver problemas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18) Na sua empresa você se utiliza do “jeitinho” para resolver problemas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19) Você se considera:
Criativo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20) Você se considera:
Inovador

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21) Você se considera:
Sonhador

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22) Você se considera:
Disciplinado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23) Com qual tipo de trabalho você se identifica?

Trabalho Manual

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalho Metódico

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalho Intelectual

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---