

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Caroline Neves
Giovana Pires

**CONFLITOS E INFLUÊNCIAS CULTURAIS: UM ESTUDO DE
CASO NO KUMON UNIDADE AMERICANA I**

Americana, SP
2019

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Caroline Neves

Giovana Pires

**CONFLITOS E INFLUÊNCIAS CULTURAIS: UM ESTUDO DE
CASO NO KUMON UNIDADE AMERICANA I**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Estudos organizacionais.

Americana, SP
2019

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

N424c NEVES, Caroline

Conflitos e influências culturais: um estudo de caso no Kumon unidade Americana I. / Caroline Neves, Giovana Pires. – Americana, 2019.

61f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial)
- - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1 Sociologia organizacional I. PIRES, Giovana II. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.03

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

CAROLINE NEVES
GIOVANA PIRES

Conflitos e influências culturais: Um estudo de caso no Kumon
Americana Unidade I

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/Americana, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Estudo Organizacionais.

Americana, 10 de dezembro de 2019.

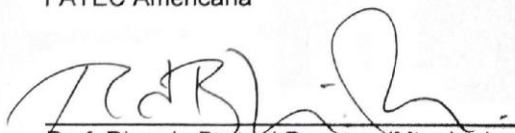
Banca Examinadora:



Prof. Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
FATEC Americana



Prof. Enrique Viana Arce (Membro)
Doutor
FATEC Americana



Prof. Ricardo Bertoni Pompeu (Membro)
Mestre
FATEC Americana

AGRADECIMENTOS

Essa parte do trabalho nos lembra de tudo aquilo que passamos durante a faculdade e, principalmente, o temido e último semestre, onde nos foi proposto um trabalho de conclusão de curso para obter a graduação em Gestão Empresarial. Esse último semestre, em questão, foi um tanto quanto difícil. Tivemos perdas importantes em nossas vidas, passamos as tardes de quartas-feiras fazendo exaustivamente este trabalho e inúmeras noites em claro lendo bibliografias recomendadas.

Porém, sobretudo esses empecilhos descritos acima, os agradecimentos também lembram de todos aqueles que estiveram ao nosso lado, nos apoiando e nos incentivando cada dia mais. Deste modo, gostaríamos de demonstrar nossa gratidão e nosso carinho a essas pessoas.

Agradecemos ao nosso querido orientador, Carlos Augusto Amaral Moreira, por nos ter aceitado como orientandas aos quarenta e cinco minutos do segundo tempo e por nos orientar com maestria.

Aos nossos pais, que nos forneceram toda a educação necessária até este momento de nossas vidas e por todo o companheirismo.

Ao namorado de Caroline, Ricardo, e ao namorado de Giovana, Gustavo, pelo inexplicável carinho e força que nos deram ao decorrer deste trabalho e por não deixarmos desistir.

A todos os professores da Fatec Americana, por ter fornecido todo o conhecimento adquirido durante o curso.

Ao Kumon Unidade Americana I, que disponibilizou seu tempo, espaço físico e opiniões durante a entrevista. Esses elementos contribuíram para uma importante parte deste trabalho.

"Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível."

(Charles Chaplin)

RESUMO

A cultura sempre esteve presente em todos os ambientes em que o ser humano habita, e a empresa é um desses principais lugares. Devido as diversas culturas que os funcionários levam consigo para a empresa, acabam desenvolvendo uma mescla de culturas. Essa mistura de culturas, que englobam hábitos, costumes e personalidade acaba criando alguns conflitos internos na empresa, uma vez que pode haver divergências culturais. Ao mesmo tempo, a cultura da empresa pode influenciar na vida de todos os envolvidos na organização. Deste modo, o presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apresentar e analisar o resultado de conflitos e influências de diferentes nacionalidades dentro do mesmo ambiente de trabalho, em uma empresa que atua no ramo educacional, o Kumon Unidade Americana I. Por meio de livros, artigos científicos e revistas, foi feito um levantamento do tema cultura e cultura organizacional e posteriormente um estudo de caso, de espécie qualitativa. Esta pesquisa foi realizada no município de Americana, no estado de São Paulo. Foram constatados que existem diversas influências da cultura sob os funcionários e da empresa, tais como: métodos de organização, persistência e disciplina. Em relação a fundadora da empresa, adquiriu o ato de gesticular dos brasileiros e o de se comunicar. O principal conflito identificado na empresa foi a falta da comunicação clara entre a fundadora e seus funcionários. Todavia, esse conflito não é prejudicial para a empresa de maneira geral.

Palavras-chave: cultura; cultura organizacional; conflitos; influências.

ABSTRACT

Culture has always been present in all environments where human beings live, and the company is one of those main places. Due to the diverse cultures that employees bring with them to the company, they develop a mix of cultures. This mixture of cultures, which encompass habits, customs and personality, creates some internal conflicts within the company, as there may be cultural differences. At the same time, the company culture can influence the lives of everyone involved in the organization. Thus, this present course conclusion paper aims to present and analyze the result of conflicts and influences of different nationalities within the same work environment, in a company that operates in the educational field, the Kumon Unidade Americana I. Through books, scientific articles and magazines, a survey of the theme culture and organizational culture was made, followed by a qualitative case study. This research was conducted in the city of Americana, state of São Paulo. It was found that there are several influences of culture under the employees, such as: organizational methods, persistence and discipline. Regarding the founder of the company, she acquired the act of gesturing from Brazilian and communicating. The main conflict identified in the company was the lack of clear communication between the founder and her employees. However, this conflict is not detrimental to the company.

Keywords: culture; organizational culture; conflicts; influences.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO: *Chief Executive Officer*

FGV: Fundação Getúlio Vargas

FATEC: Faculdade de Tecnologia de Americana

SCIELO: *Scientific Electronic Library*

PDF: *Portable Document Format*

UNICAMP: Universidade de Campinas

USP: Universidade de São Paulo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Três níveis de diferenciação da programação mental.....	17
Figura 2: Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.....	18
Figura 3: Os níveis de cultura.....	21
Figura 4: Composto sistêmico dos espaços culturais.....	29
Figura 5: Curva de aculturação	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pontuação das seis dimensões do Brasil	30
Gráfico 2: Pontuação das seis dimensões do Japão.....	35
Gráfico 3: Comparativo entre Brasil e Japão.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Situação Problema	12
1.2 Justificativa	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivos Gerais	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Cultura.....	15
2.2 Cultura Organizacional	19
2.3 O Papel do Líder na Formação da Cultura.....	22
2.4 Cultura nacional	24
2.5 Cultura Brasileira.....	26
2.5.1 A cultura brasileira segundo a teoria das dimensões	30
2.6 Cultura Japonesa	32
2.6.1 A cultura japonesa segundo a teoria das dimensões	34
2.7 Comparativo entre Brasil e Japão	36
2.8 Relação entre Brasil e Japão	38
2.9 Conflito Cultural	39
3 METODOLOGIA.....	42
4 ESTUDO DE CASO	45
4.1 Descrição da empresa.....	45
4.1.1 Kumon Unidade Americana I.....	46
4.2 Apresentação dos Resultados.....	47
4.3 Análise dos Resultados	51

REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Perguntas utilizadas na entrevista	60

1 INTRODUÇÃO

A relação entre cultura e administração está em estudo e relação crescente, muitas empresas fazem de sua cultura organizacional estratégia competitiva, visto que as relações interpessoais entre os funcionários da organização e o líder tem um impacto direto em seu rendimento profissional e conseqüentemente no desempenho da organização.

O sucesso de uma organização está diretamente relacionado a uma boa liderança dentro do ambiente empresarial e, tendo isso em vista, surgiu a curiosidade de pesquisar e analisar uma empresa de origem e liderança japonesa situada no Brasil.

Mesmo com o fenômeno da globalização, as diferenças culturais entre a sociedade ocidental e oriental seguem sendo discrepantes. A maneira como o japonês enxerga o trabalho é completamente oposta a visão do brasileiro.

Visando essas características, será abordado no que diz respeito ao conflito e as influências culturais entre a cultura japonesa e a cultura brasileira.

Serão analisados como a cultura organizacional age na empresa Kumon Unidade Americana I, uma empresa que atua no ramo educacional há trinta e três anos na cidade de Americana.

O primeiro capítulo deste trabalho aborda os conceitos e exposições sobre a cultura, cultura organizacional, a importância do líder na formação da cultura, cultura nacional, cultura brasileira, a cultura brasileira segundo a teoria das dimensões, cultura japonesa, a cultura japonesa segundo a teoria das dimensões, a relação entre Brasil e Japão e o conflito cultural.

O segundo capítulo explica a metodologia utilizada para a realização do estudo de caso. Foi realizado um estudo bibliográfico através de livros e artigos disponibilizados nos mais diversos lugares. Portanto, este trabalho é de natureza qualitativa. Essa espécie de pesquisa tem como objetivo utilizar a entrevista para coletar dados e demonstrar as respostas dos problemas proposto neste trabalho.

O próximo capítulo é o aprofundamento do estudo de caso, apresentando o conceito do método Kumon e descrevendo a empresa em si. Logo após, a apresentação e análise dos resultados das entrevistas realizadas, tópico que

relaciona todo o conteúdo abordado ao longo da fundamentação teórica e as entrevistas, com o objetivo de relacionar a teoria com a prática.

Por fim, o último capítulo aborda as considerações, temática que demonstrará a conclusão deste trabalho a partir desta pesquisa na visão das autoras e se os objetivos de evidenciar os conflitos e influências foram realizados com êxito. Em sequência, as referências; capítulo que indicará os livros, artigos e sites que foram utilizados para a realização deste trabalho. Por fim, o apêndice A, onde estão as perguntas que foram utilizadas para a elaboração da entrevista.

1.1 Situação Problema

O tema do presente trabalho foi instigante para as autoras, visto que ambas trabalham na empresa em questão, e, sempre notaram as claras diferenças na conduta da proprietária japonesa e de seus funcionários brasileiros. As diferenças culturais entre Brasil e Japão são muito distintas, como conciliar tais aspectos em uma empresa?

As relações interpessoais dentro de uma organização são de extrema importância, o líder tem um papel fundamental, nesse quesito, é imprescindível que saiba se relacionar com a equipe e lidar com os fatores e necessidades humanas. Quais as influências que um líder tem sob sua equipe? E sendo esse líder de outra nacionalidade?

A nacionalidade oriental da proprietária da empresa implica em evidentes diferenças entre seus funcionários, quais são os possíveis conflitos gerados por meio dos costumes culturais distintos?

Tendo em vista tais questões, pudemos chegar a um questionamento principal, sendo ele: Quais são as influências e conflitos gerados por meio dos costumes culturais de liderança japonesa em empresas sediadas no Brasil?

1.2 Justificativa

O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido com o objetivo de analisar aquilo que as autoras estudaram durante o decorrer da graduação acadêmica e tiveram a curiosidade de pesquisar mais a fundo.

Um aspecto importante a ser analisado é que a cultura organizacional tem sido motivo de estudo por vários autores renomados na área, principalmente a oriental, visto que o Japão se reestruturou integralmente após de ter sido completamente devastado pela Segunda Guerra Mundial.

Cultura é um termo que está presente em todos os lugares, incluindo as empresas, desde uma pequena empresa com características familiares até uma grande empresa multinacional, o entendimento e percepção da mesma de maneira adequada e como ela influencia as pessoas, permite que a organização possa utilizá-la de maneira proveitosa.

Cenários em constantes mudanças, tanto sociais quanto econômicas precisam ser sempre estudados e analisados para que as empresas possam sempre crescer e com isso obter vantagem competitiva.

As identificações dos conflitos e da cultura preponderante na empresa em questão colabora para que a proprietária tenha em mente das práticas para dispor de uma cultura harmônica, para que a empresa como um todo consiga compartilhar uma concepção para melhor acolher a cultura oposta e fazer um mix entre elas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral deste trabalho é apurar os conflitos e influências existentes em uma empresa japonesa instalada no Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo de caso são:

- Elaborar uma revisão bibliográfica para realizar a análise das temáticas abordadas, tais como cultura, cultura organizacional e liderança;
- Realizar uma pesquisa bibliográfica para buscar os conceitos de cultura brasileira, cultura japonesa, cultura nacional, relacionamento entre o Brasil e o Japão e o conflito cultural;

- Pesquisar a definição de conflito para elaborar um estudo de caso para verificar se os conflitos e influências identificados na empresa podem obstaculizar de certa maneira na empresa estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura

A palavra cultura pode ser utilizada para diversas definições e significados. Originária do latim *culturae*, significa “cultivar”, “cultivar a mente e os conhecimentos” ou “ação de tratar”. A palavra *culturae* se originou de outro termo latino: *colere*, expressão que representa “cultivar as plantas” ou até mesmo o “ato de plantar e desenvolver atividades agrícolas”. Posteriormente, uma analogia foi criada entre a dedicação e zelo do plantio com o aprimoramento das capacidades intelectuais das pessoas.

Schein (1992, p. 12) define: “cultura é um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade”.

A cultura cria diferentes modos de vida e faz com que tenha cada vez mais relevo na estrutura e organização da sociedade, como um todo. (MOREIRA, 2002). Para Robbins, (2005, p. 376) “cultura é um sistema compartilhado de valores”.

Pela concepção de Barros e Prates (1996, p.16), a cultura pode ser definida e explicada da seguinte maneira:

[...] a cultura é o resultado de uma invenção social, ou seja, uma estrutura de significados socialmente estabelecida, e traz, pois, o germe, se não da negação, pelo menos de sua transformação, dando-lhe a possibilidade de mudança ao longo dos tempos. Isso tudo porque os costumes estão referenciados a um conjunto de valores e crenças aceitos pela sociedade. E estes valores e crenças podem ser influenciados por novos movimentos culturais, econômicos, sociais e políticos.

Dias (2009, p. 63) descreve cultura como sendo oriunda de convívio social:

[...] a cultura é transmissível de uma geração para outra pelo convívio social e não pela herança biológica, faz parte, portanto do processo de socialização. Através da herança cultural recebe os hábitos e costumes da sociedade na qual conviveu, através da herança biológica recebe as características físicas ou genéticas de seu grupo humano.

Para Hofstede, a cultura, na antropologia social, cultura significa ordem para todos os padrões de sentimentos, pensamentos e ações. Todos esses atos se encaixam até nas atividades mais banais do cotidiano, como comer, demonstrar sentimentos e manter a higiene corporal. A cultura como um todo deve ser

distinguida da natureza humana por um lado e da personalidade do ser humano por outro (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010).

Schein (2009) explica que a cultura é como cada ser humano foi criado e se desenvolve conforme o crescimento. A cultura implica no que compartilhamos com todos a nossa volta, por isso nos identificamos com determinados grupos na sociedade. O processo de elaboração da cultura consiste na criação de um pequeno grupo.

Cada indivíduo traz consigo suas crenças e valores e se assemelha a pessoas que carregam valores parecidos com os seus. Os grupos podem ser formados a partir de diversas características, sejam elas afinidade, valores, interesses em comuns, entre outros.

Robbins (2005) define e exemplifica que um grupo, seja ele dentro ou fora da organização, pode ser formado por duas ou mais pessoas, que se reúnem para a realização de um determinado objetivo. Esses grupos formados podem ser designados como grupos formais ou informais.

Os grupos formais são definidos a partir da estrutura da organização. Esses grupos tem um comportamento que é estipulado e dirigido para a realização apenas para metas organizacionais (ROBBINS, 2005).

Já os grupos informais são a união que não é formada de maneira formal e nem determinada pela organização. Eles são as formações que acontecem naturalmente no ambiente de trabalho, à partir da afinidade e compatibilidade de gostos pessoais. Essas formações de grupos ocorrem devido à necessidade do contato social (ROBBINS, 2005).

Schein (2009, p. 8) explica sobre comportamento pessoal e coletivo: “à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo”.

Nos estudos de Hofstede, o psicólogo exemplificou a cultura como uma programação mental. Os seres humanos possuem essa programação igual a dos computadores, onde o comportamento é parcialmente predeterminado por essa programação mental. Esta característica determina as atitudes, modo de agir e pensar. O holandês explica que existem três modelos de diferenciação de programação mental, e eles são identificados como: a natureza humana, cultura e personalidade, que serão mostrados na Figura 1. A natureza humana é capaz de

pensar, de sentir alegria, e de sentir a necessidade de se relacionar com outras pessoas (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010).

Figura 1: Três níveis de diferenciação da programação mental.

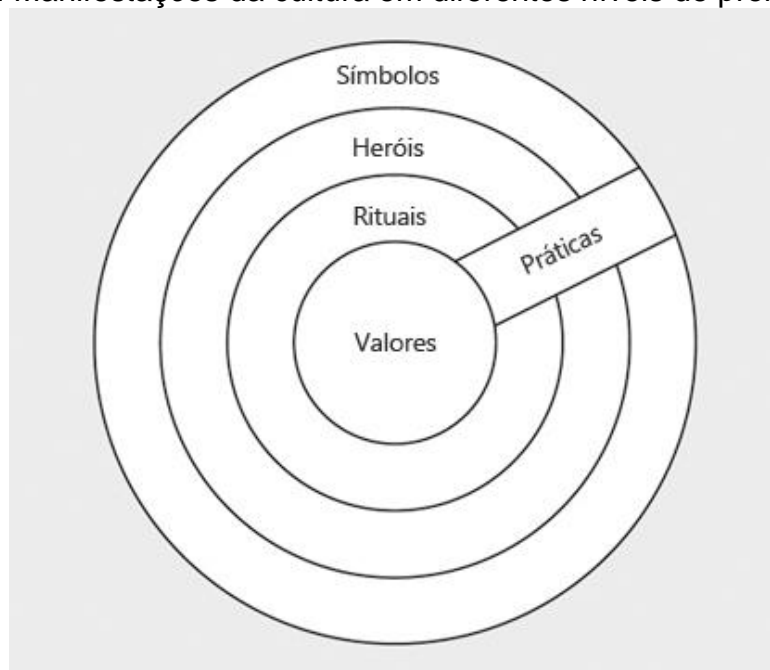


Fonte: Adaptado de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p.6).

Cada ser humano pode reagir a esses sentimentos ou expressar a forma de agir com alegria, medo, tristeza, tais sentimentos podem ser modificados pela cultura na qual está inserido. A personalidade, por sua vez, é considerada um conjunto de programação mental, que não necessariamente precisa ser compartilhado com outros seres humanos. Deste modo, uma parte dessa programação pertence aos conjuntos de traços que geralmente são herdados pela família através da genética e outra parte é obtida através do aprendizado, cujo passa por modificações por meio da influência do coletivo cultura (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010).

Ainda para Hofstede, as diferenças culturais podem se manifestar de diversos modos e ser definida de diversas maneiras, mas a base da cultura é formada por quatro palavras, que cobrem o conceito total de maneira organizada: símbolos, heróis, rituais e valores (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010). Na figura abaixo, é apresentada “as cascas de uma cebola”, exibindo desde os símbolos (superficial) até os valores (profundo).

Figura 2: Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.



Fonte: Adaptado de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p.8).

Símbolos: são os objetos, gestos e palavras que contêm um conceito particular que é identificado apenas por aqueles que partilham a cultura. Participam dessa categoria as roupas, bandeiras, penteados e gostos. Determinados símbolos de um grupo cultural são replicados normalmente por outros grupos (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010).

Heróis: pessoas (reais ou imaginárias) que possuem personalidade e individualidade extraordinariamente valorizadas em uma determinada cultura e, por isso, acabam servindo como modelo de conduta e maneiras (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010).

Rituais: atividades coletivas, realizadas pelos próprios grupos, que têm como objetivo alcançar metas desejadas que, dentro de uma cultura, são consideradas de extrema importância. São elas: cumprimentos, cerimônias sociais, cerimônias religiosas e reuniões (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010).

Valores: são sentimentos, tendências para preferir certos estados de coisas a outros (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010).

Sintetizando, a cultura é um fenômeno que ocorre unicamente ao ser humano e, por intermédio dela que é possível criar e formar uma sociedade e novos grupos sociais. Para Hofstede, a cultura e a diversidade cultural são provenientes das mais

diferentes exposições de diversos povos no ambiente em que vivem, e é combinado com a forma que determinará sua subsistência em determinadas ações e situações.

2.2 Cultura Organizacional

O termo cultura organizacional surgiu primeiramente em 1979, no artigo do autor Andrew Pettigrew – *On Studying Organizational Cultures* (Hofstede et al., 1990). O termo, um tanto quanto recente, está presente entre administradores, consultores e em diferentes meios acadêmicos.

A cultura organizacional é um termo muito comum no âmbito empresarial, que significa o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por determinada organização.

Schein (2009, p. 12) define a cultura organizacional como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o bastante para serem consideradas válidas e, por isso, foram ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar, e sentir em relação a estes problemas.

Deste modo, Dias (2009) explica que a cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e concepção de grande importância que os membros de uma organização acabam tendo em comum.

Schein (2009) esclarece a cultura organizacional com uma estrutura contendo três fontes:

- I. Crenças, valores e suposições dos fundadores;
- II. Experiência que é adquirida entre os componentes do grupo com o progresso da organização.
- III. Novas crenças, valores e suposições que são criadas por novos membros e novos líderes que são incorporados à organização ao longo do tempo.

Dias descreve que a cultura organizacional está relacionada com a cultura e pode ser entendida como parte de uma subcultura da mesma. Como a cultura organizacional é o conjunto de todos os valores e crenças, acaba estabelecendo padrões de como as pessoas devem se conduzir na empresa. Essas características são compartilhadas entre os constituintes da organização (DIAS, 2008).

A subcultura representa um padrão de vida com características significativas, contando uma certa diferença da cultura principal, mas que apresenta contiguidades essenciais. Então, podemos ter várias culturas organizacionais que eventualmente formam subculturas. Toda organização possui sua subcultura organizacional, trazendo personalidades que as identificam. Uma subcultura pode ser representada através de rádios, jornais e canais de televisão (DIAS, 2009).

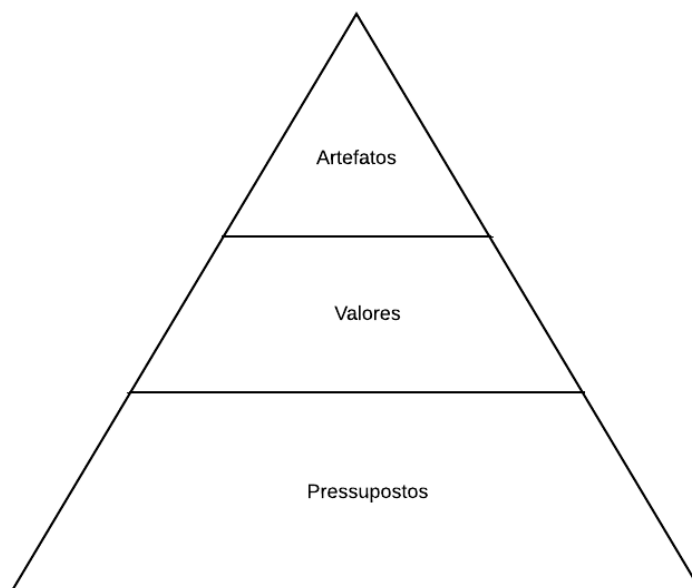
Motta (1995) explica que as organizações fazem parte da sociedade e, por consequência, faz parte da cultura. Nesse ponto de vista, as organizações são subculturas de uma sociedade. A cultura de uma organização pode se dividir em subculturas, que podem ser os diferentes setores da organização, ou as ocupações dos membros ou existência de culturas profissionais (DIAS, 2008).

Robbins (2005) caracteriza a cultura organizacional a maneira a qual os colaboradores da empresa percebem suas características culturais, e como os fundadores podem impactar diretamente a cultura inicial da organização.

O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras. Primeiro, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma, a introjetar seus valores, convicções e premissas. Quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização (ROBBINS, 2005, p. 381).

Schein (2009) define que existem alguns níveis na cultura organizacional. É dividido por acontecimentos culturais que podem ser analisados e observados. Schein explica que a cultura pode se manifestar através de três níveis: artefatos, valores e pressupostos, como são exemplificados na figura abaixo.

Figura 3: Os níveis de cultura.



Fonte: elaboração própria, 2019.

Artefatos: fazem parte deste elemento: linguagem, tecnologia, vestuário, comunicação, emoções e histórias que são contadas sobre a organização (SCHEIN, 2009). “O “clima” de um grupo é um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível de seus membros” (SCHEIN, 2009, p. 24). Os artefatos fazem parte do nível mais superficial, onde incluem todos os processos organizacionais rotineiros e elementos estruturais (como patentes, explicações sobre como a organização opera, gráficos e diagramas organizacionais) (SCHEIN, 2009).

Valores: segundo Schein (2009, p. 48) “os valores tendem a ser obtidos quando se indaga sobre o comportamento observado ou outros artefatos que impressionam alguém como enigmático, anômalo ou inconsistente”. Os valores são os motivos pelos quais caracterizam todos os atos e hábitos da empresa.

Pressupostos: são manifestações culturais que são invisíveis e completamente intangíveis. É o nível mais difícil de ser analisado, porém, é o responsável pela maneira a qual os membros da empresa conseguem sentir. São formados pela cultura regional, cultura nacional e grupal. Essas mudanças são capazes de “desestabilizar nossa cognição e o mundo interpessoal, liberando grandes quantidades de ansiedade” (DIAS, 2007, p.52). As empresas se baseiam nos pressupostos básicos que fundamentam as mesmas, passam por limitações de metas organizacionais e de hierarquia. É a partir dessas características que definem

que as organizações são sistemas artificiais e que podem diferir das outras culturas. (SCHEIN, 2009).

Para finalizar este tópico, Schein (2009, p.16) condensa e define a cultura organizacional como:

(...) cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

2.3 O Papel do Líder na Formação da Cultura

As empresas são formadas por empreendedores que têm como meta criar um produto ou um serviço para o mercado (SCHEIN, 2009).

A liderança e a cultura andam lado a lado. Normalmente, são normas culturais que acabam por fim definindo como as organizações definem a liderança. (SCHEIN, 2009). “A cultura de uma organização está tão vinculada à hierarquia, à autoridade, ao poder e à influência que os mecanismos de resolução de conflito têm que ser constantemente validados” (SCHEIN, 2009, p. 239).

Para Dias (2009), o líder tem uma influência decisiva no aspecto e formato da cultura, e esta característica se dá início no princípio de formação do grupo e, por isso, o líder é o fundador do grupo.

O líder da organização, por normalmente possuir uma natureza empreendedora, faz com que tenha uma cultura de fortes ideias e pensamentos sobre o que fazer e como fazer. Os grupos tendem a ter as próprias teorias formadas sobre como eles tendem a trabalhar e escolhem como colegas e subordinados pessoas que acreditam e pensam igualmente. Por isso, quando há choque cultural entre esses grupos e o líder, normalmente o desentendimento e o clima de tensão desenvolvem-se. Se ambos concordam, criam uma organização poderosa, cuja cultura vai refletir essas suposições originais (SCHEIN, 2009).

Nos estudos de Schein (2009), suas teorias e suposições são apresentadas em seu livro *Cultura Organizacional e Liderança*. O autor insinua que o processo de formação da cultura tem seu início com um pequeno grupo. Nas organizações, sucedem os seguintes passos:

1. Ideia de criação da empresa por um ou mais empreendedores (fundadores).
2. O fundador reúne algumas pessoas, apresenta sua ideia e as convencem que pode ser um negócio bom e que vale a pena investir seu tempo, dinheiro e energia.
3. O grupo começa a trabalhar em conjunto buscando recursos para empresa como capital, obtenção de patentes, localização do espaço de trabalho, entre outros.
4. Novos membros entram na organização e começa-se a construir uma nova história. Se houver estabilidade do grupo, com aprendizagem compartilhadas e significativas, pouco a pouco os integrantes desenvolverão regras de como sobreviver naquele ambiente.

Para Schein (2009), é de extrema importância que os líderes das organizações estejam atentos a seguinte característica: as empresas conseguem se consolidar através da maneira que os líderes prestam atenção, recompensam, controlam e reagem emocionalmente. Desta forma, manifestam as suas prioridades, metas e suposições.

“Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos” (ROBBINS, 2005, p. 258). Devido a isso, a liderança pode ser definida como a competência de induzir um grupo para alcançar determinadas metas (ROBBINS, 2005).

O líder tem o papel de auxiliar cada membro de sua equipe a dar sempre o melhor de si mesmos “[...] precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões do futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões” (ROBBINS, 2005, p. 259).

A partir do momento em que a empresa alcança a estabilização financeira e o sucesso na efetuação de tarefas primárias, todas as suposições do líder passam a ser compartilhadas para o grupo, e essas suposições pode ser um novo processo de socialização dos membros ou da aculturação do grupo (SCHEIN, 2009).

O fato de as organizações alcançarem o sucesso está diretamente relacionado a uma boa liderança dentro do ambiente empresarial. Atualmente, o gestor passou por um processo de aprimoramento para ter um novo perfil, é de extrema importância saber se relacionar positivamente com seus funcionários, que

saiba lidar com os fatores e necessidades humanas, para que assim, tenha resultados positivos nas organizações (CHIAVENATO, 2005).

Contextualizando este tópico, o líder é a figura que pode levar a empresa ao sucesso, devido a forma em que prestam atenção, recompensam seus funcionários, controlam e reagem emocionalmente e, assim, mostram seus objetivos e prioridades (SCHEIN, 2009).

2.4 Cultura nacional

Robbins (2005, p.377) descreve que: “a cultura do país tem um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional. Por mais forte que seja a cultura organizacional na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura do país sempre será mais influente”.

As seis dimensões culturais tiveram surgimento através do estudo do psicólogo holandês Geert Hofstede. A princípio, foram identificadas cinco dimensões por meio de uma pesquisa realizada na IBM e suas subsidiárias em diferentes países ao redor do mundo. Ao total, 71 países participaram da pesquisa, realizada entre 1967 e 1973 e obtiveram 117 mil observações no total. Em seus livros *Cultures consequences: international differences in work related values* e *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, foram descritas todas as etapas e procedimentos efetuados na validação da pesquisa. Hofstede (1983) explica que a pesquisa tinha como finalidade:

- A) Elaborar uma nomenclatura para explicar as culturas dos países de maneira simples;
- B) A pesquisa realizada elucidou 50% das respostas entre os países que reuniam naquele tempo três justificações: distância do poder, individualismo versus coletivismo e resistência à incerteza. A quarta dimensão surgiu através das pesquisas de antropólogos e sociólogos que relatam a diferença entre os sexos. Com essas quatro dimensões formadas, um número significativo de trabalhos acadêmicos e científicos foram aplicados, mostrando suas análises a partir dessas dimensões. Mais tarde, em 2010, Hofstede desenvolveu o estudo da teoria das dimensões das culturas nacionais. É representado através de uma

classificação da cultura de cada país, por meio de pontuações pertencentes às cinco dimensões da cultura. Elas são denominadas como: distância do poder, individualismo versus coletivismo, aversão à incerteza, masculinidade versus feminilidade e orientação em longo prazo versus curto prazo (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010). Por fim, a sexta e última dimensão surge, denominada como complacência versus repressão.

Distância do poder: também conhecida por “distância hierárquica”, esta primeira dimensão dá a medida e questiona como uma sociedade consegue lidar com a desigualdade entre as pessoas. Esta é uma dimensão voltada a diferentes sociedades que buscam diferentes maneiras para conseguirem lidar com a principal questão de controlar as desigualdades entre as pessoas. As sociedades que apresentam um alto índice de distância do poder, detêm a falta de privilégio e uma hierarquia por necessidade. Países exemplos dessa dimensão são: China, Egito e Filipinas. Já nos países com baixos índices, as sociedades lutam para equilibrar toda a distribuição de poder e, conseqüentemente, procuram adotar uma hierarquia onde todos podem possuir o mesmo direito. Áustria, Finlândia e Noruega são exemplos dessa característica.

Individualismo versus coletivismo: esta dimensão reflete e é medida até que ponto as pessoas conseguem tomar conta apenas de si próprias e de suas famílias. Resumidamente, a segunda dimensão avalia se as organizações tendem a ser coletivistas ou individualistas. As organizações coletivistas priorizam os relacionamentos a tarefas, preservam a harmonia e evitam o confronto direto. Exemplos disso são: Guatemala, Indonésia e Panamá. Nas organizações individualistas, as tarefas são mais importantes do que os relacionamentos. Países como: Estados Unidos, Austrália e Reino Unido são exemplos desta característica.

Aversão à incerteza: esta terceira dimensão é definida como o grau de ameaça é percebido por grupos e membros de uma cultura em momentos incertos ou desconhecidos. Isto é, aflora o desconforto das pessoas de uma cultura quando acabam lidando com situações incertas. Uma sociedade caracterizada por altos índices de incertezas são: Japão, Rússia e Grécia. Os atributos comuns desses países são: altos níveis de estresse, procuram evitar fracassos, imprescindibilidade de regras e leis e a incerteza é uma característica a ser combatida. Os países com

níveis baixos de aversão à incerteza são: Cingapura e Jamaica. Países como esses lidam melhor com situações que não conseguem controlar.

Masculinidade versus feminilidade: mede o grau de prevalência aos gêneros masculino e feminino. O lado feminino tem enfoque na qualidade de vida, cooperação, resolução de conflitos por intermédio do compromisso e negociação. Grandes exemplos disso são: Noruega, Suécia e Holanda. A parte masculina tem como características: viver para trabalhar, ambição e deslumbramento pelo sucesso. Exemplos são: Japão, Itália e México.

Orientação em longo prazo versus curto prazo: a quinta dimensão elaborada por Hofstede aponta como a sociedade se baseia nas suas tradições; sobre seu passado, presente e futuro. As comuns características culturais de curto prazo são: resultados imediatos, pressão social para gastar e o predomínio de lucros imediatos. Exemplos disso são: Estados Unidos, Nigéria e Filipinas. Os países com uma cultura de alto índice, comuns de culturas de longo prazo, tem como natureza: importância de economizar, incentivam a poupança, esforços com resultados lentos e cuidadosos com recursos. Exemplos de países com a orientação em longo prazo são países do Leste da Ásia, como: Coreia, China e Japão.

Complacência versus repressão: a sexta e última dimensão faz uma análise da relevância da felicidade e do controle de vida. Os países com altos níveis de complacência fazem com que as pessoas consigam satisfazer suas vontades e necessidades. Exemplos disso são: Brasil, Estados Unidos e Austrália. Os países com baixos níveis de complacência, a sociedade dá preferência para elementos como a disciplina moral e as pessoas têm uma tendência a serem mais pessimistas. Países exemplos disso são: Rússia, China e Japão.

2.5 Cultura Brasileira

A cultura estabelece todas suas ações. Seus gostos gastronômicos, credo, roupa, gosto musical, círculo de amizades, profissão que irá exercer ou até mesmo futuras enfermidades. Normalmente, a família é quem constitui a cultura do ser humano; formando a opinião do ser desde os primeiros dias de vida. Devido a isso, os primeiros valores ficam enraizados (LOMEU, 2012).

Se fizermos uma acurada análise referente ao surgimento do nome Brasil, averiguaremos que o nome foi concedido pelos portugueses em razão ao número consideravelmente alto de pau-brasil. O pau-brasil foi o primeiro item a ser explorado pelos portugueses, por isso, o novo nome para a terra descoberta passou a ser Brasil (CALLIGARIS, 1993).

A cultura brasileira teve início muito antes das caravelas portuguesas desembarcarem em solo brasileiro. Havia estado antes do povo, Fazenda Pública antes de Receita e Judiciário antes de demandas. Há uma grande possibilidade de o Brasil ter herdado as instituições políticas e o hábito de tentar moldar toda a realidade por intermédio de leis e ordens. O procedimento de criação da sociedade brasileira foi uma ampliação do início do desenvolvimento capitalista europeu. À vista disso, deixaram de perceber que todo o desenvolvimento na colônia não teria que reproduzir os períodos históricos vividos pela metrópole (VIEIRA; COSTA E BARBOSA, 1982).

Acredita-se que o Brasil possui uma cultura com três fortes descendências; a indígena, a portuguesa e a da África negra. Essas raízes se misturaram entre si e formaram diversas subculturas no Brasil (MOTTA, 2006).

Para Motta (2000), a base da cultura brasileira é proveniente do engenho, é a relação casa grande – senzala. Possuímos um conjunto de capitanias que são subordinadas ao governo.

Para Dias (2007, p. 14) “podemos continuar de uma forma quase infinita identificando subculturas, que, na realidade, são culturas que apresentam traços perfeitamente discerníveis dentro de uma cultura mais geral”.

A cultura brasileira é caracterizada por uma sociedade coletivista; é uma sociedade que se importa mais com o coletivo do que com o individual (MOTTA, 2000). Além disso, há uma distância considerável no quesito poder e hierarquia entre os grupos sociais e, ao mesmo tempo, uma grande desigualdade de distribuição de renda. Isso reflete no passado escravocrata do país (MOTTA, 2000).

O uso do poder brasileiro tem suas raízes no processo de colonização. A elite brasileira, que tinha seu sustento proveniente da exploração de recursos humanos e dos recursos naturais, era uma minoria com maior renda, enquanto a maioria da população vivia com a menor renda, era marginalizada. Este aspecto segue e se manifesta até nos dias de hoje, em todos os lugares, até na estrutura organizacional da maioria das empresas brasileiras. É possível explorar esta característica através

do comportamento dos administradores a respeito dos seus subordinados. O uso do poder é utilizado para ter certo controle do trabalho, para que este seja executado de maneira eficiente e eficaz (TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007).

Portanto, o Brasil apresenta uma cultura colonizadora, figura que está presente nas sociedades e nas organizações. Essa cultura possui raízes da era colonial, onde os portugueses vieram ao Brasil para extrair riquezas e explorar pessoas, e os colonos para escravizarem seus servos. Este traço hierárquico, onde há quem manda e quem obedeça segue até os dias de hoje. Este traço se consolidou no paternalismo brasileiro nas organizações. Barros e Prates (1996, p. 40) define: “carregamos, portanto, em nossa sociedade, o valor de que o patriarca tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer, pois caso contrário, a rebeldia pode ser premiada com a exclusão do âmbito das relações”.

O jeitinho brasileiro constitui-se pela instigação da realidade que envolve os brasileiros, e a partir desse contexto, encontraram-se novas formas de solucionar as questões cotidianas. A finalidade desse comportamento seria burlar burocracias no qual os cercavam; as regras e as hierarquias que eram abolidas para assim darem lugar à flexibilidade (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982).

No Brasil, a forte personalidade impera. É um país coletivista na maioria das situações, porém, os interesses pessoais são considerados mais importantes do que os do conjunto da sociedade, criando assim uma certa falta de coesão na nossa sociedade brasileira (MOTTA, 1999).

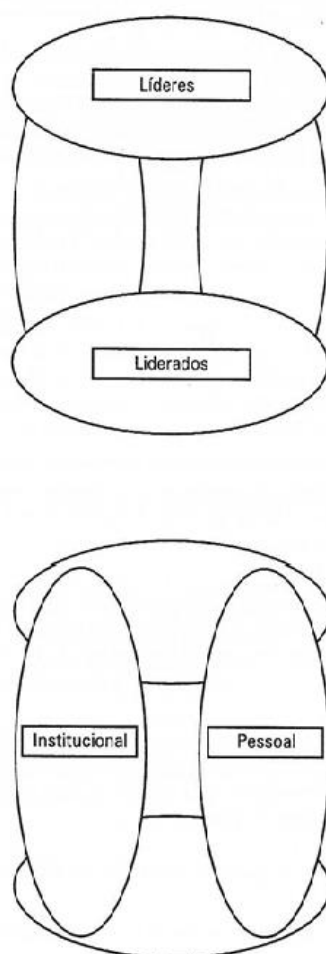
Barros e Prates (1996) definiram em seu livro “Estilo brasileiro de administrar” três esquemas que surgiram como base para o sistema cultural brasileiro:

1. Os valores definem os traços culturais e detêm duas vertentes. Os orientativos, são ligados a questões do ser humano, nas questões da sociedade, que cuida dos aspectos familiares. A segunda vertente é referente às questões da natureza, de ordem cósmica, com o campo da sociedade, que por fim privilegia as características da natureza humana.
2. Um segundo esquema de cultura é a comparação de culturas entre vários países, baseando-se, na época, em quatro pares de elementos.
3. O terceiro e último esquema é escrito por Roberto DaMatta (1997). O autor se refere ao termo da “rua” e da “casa”. No termo “rua”, o conceito de indivíduo e igualdade são relacionados e, o termo “casa”, é associado a pessoa e

hierarquia. Um dos propósitos desta analogia é mostrar a divergência entre esses elementos citados acima.

Levando em consideração a sociedade brasileira e seus diversos traços culturais, Barros e Prates (1996) evidenciaram a característica do brasileiro de administrar como “Sistema de Ação Cultural Brasileiro” (figura 4), sendo este modelo caracterizado por quatro subsistemas (1) o institucional ou formal; (2) o pessoal ou informal; (3) o dos líderes e (4) o dos liderados.

Figura 4: Composto sistêmico dos espaços culturais.



Fonte: Barros e Prates (1996, p. 27).

Dentro de tal sistema, tem a visão dinâmica de que qualquer cidadão pode apresentar determinadas características dada a situação em que se encontra, ora podendo estar numa posição de liderado, ora numa posição de líder, sendo assim, transitando pelos diversos subsistemas existentes. Isso faz com que estes se

interceptem, encontrando traços culturais comuns e traços especiais, articulando o conjunto como um todo (BARROS E PRATES, 1996).

Essas intercepções pelos subsistemas são caracterizadas pela concentração de poder, pelo personalismo, pela postura do expectador e pelo evitar conflitos.

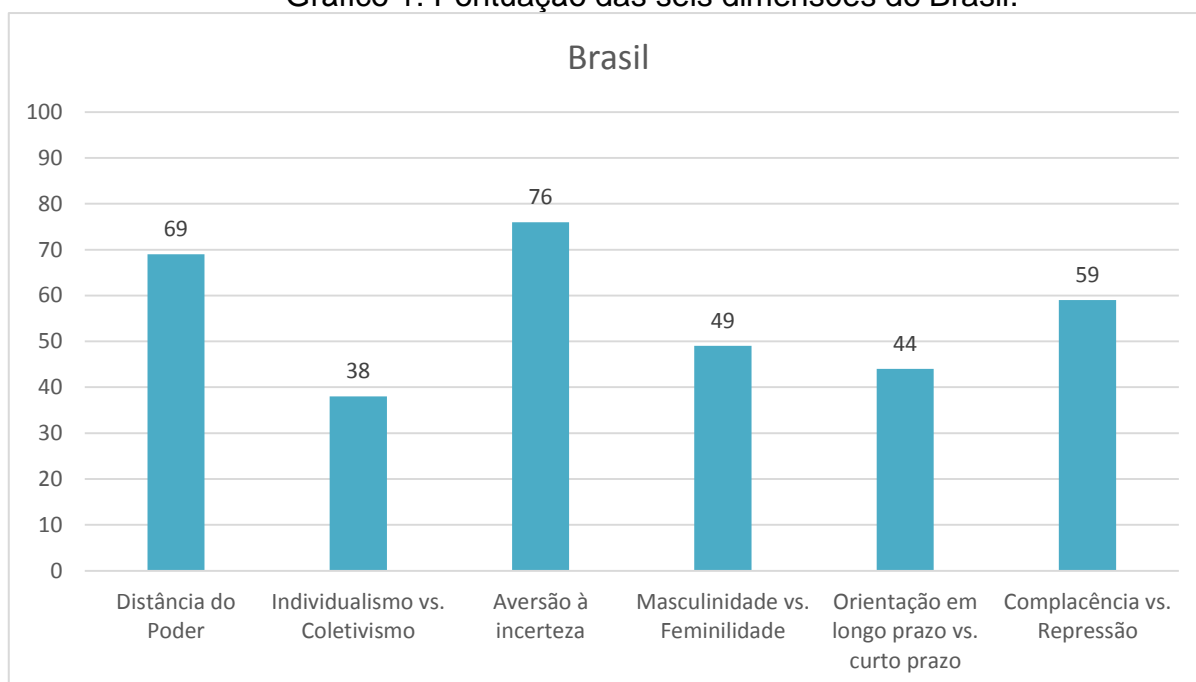
Tais subsistemas estão também articulados por meio de traços culturais especiais, sendo estes responsáveis pela não quebra do sistema como um todo. Os traços são: o paternalismo; a lealdade às pessoas; o formalismo e a flexibilidade.

São características culturais brasileiras, que ora potencializam e fortalecem a sistematização do sistema de gestão, e ora rigidamente a ele se contrapõem como fruto de sua própria estrutura contraditória.

2.5.1 A cultura brasileira segundo a teoria das dimensões

Este tópico será direcionado para demonstrar e explicar, conforme o gráfico 1, a cultura brasileira diante as seis dimensões definidas por Hofstede: distância do poder, individualismo versus coletivismo, aversão à incerteza, masculinidade versus feminilidade, orientação em longo prazo versus curto prazo e complacência versus repressão.

Gráfico 1: Pontuação das seis dimensões do Brasil.



Fonte: adaptado de Hofstede Insights, 2019.

Segundo a teoria de Hofstede, o Brasil apresenta uma alta distância do poder, detendo 69 pontos. Essa pontuação refere-se à uma sociedade que considera a hierarquia como um elemento a ser respeitado, enquanto a desigualdade entre a população é consideravelmente conveniente. Segundo Barros e Prates (1996, p. 88):

Na relação líder/liderado, a atitude dos liderados brasileiros não impõe uma barreira à extensão da autoridade de seus chefes. Existe uma alta aceitação da desigualdade de poder e o reconhecimento de que os detentores do poder têm o direito de usufruir seu privilégio.

A próxima dimensão, o individualismo versus coletivismo, atinge um total de 38 pontos no Brasil, o que demonstra uma forte ligação das pessoas com família e amigos. Nas organizações, o brasileiro normalmente demonstra esse traço amigável e de companheirismo a favor. Sendo assim, o Brasil é considerado um país mais coletivista do que individualista, onde as pessoas são e estão interligadas o tempo todo.

No quesito aversão à incerteza, o Brasil apresenta 76 pontos, refletindo uma sociedade com certo desconforto em relação à incerteza. No Brasil e nos países latinos há a necessidade de ter muitas regras e leis. Este traço é devido à falta de uma eficiente estratégia para se consolidar no mercado. Em consequência, essas sociedades costumam ser coletivistas.

Na dimensão da masculinidade versus feminilidade, o Brasil soma 49 pontos, sendo considerado uma pontuação intermediária. Essa pontuação identifica o Brasil como um país competitivo de certa forma e, ao mesmo tempo, tem traços de zelo e qualidade de vida; ambas características são derivadas da feminilidade.

A dimensão da orientação em longo prazo versus curto prazo tem uma pontuação de 59 pontos, uma pontuação intermediária. A orientação em longo prazo é representada por sociedades que pensam no futuro. Procuram incentivar as pessoas a criar poupanças e a investirem. Não obstante, o Brasil se encaixa na orientação em curto prazo, onde a sociedade prioriza o presente e até mesmo o passado. As pessoas procuram obter lucros imediatos, onde é de extrema importância obter a gratificação imediata e as tradições são respeitadas.

A complacência versus repressão também possui uma nota intermediária de 59 pontos. Isso significa que o brasileiro geralmente faz o que tem vontade, realiza

suas necessidades e desejos, mas, em contrapartida, o brasileiro é considerado pessimista e repreendido em algumas situações.

2.6 Cultura Japonesa

Disciplina e organização são traços marcantes e muito evidentes no povo japonês. Após a Primeira Guerra Mundial, o Japão se destacou como potência militar do continente asiático, dominando todo o comércio da região.

Posteriormente, após o fim da Segunda Guerra Mundial, a nação nipônica ficou completamente devastada, sua disciplina e perseverança fizeram com que ela se reestruturasse novamente e se tornasse líder industrial, fato que indagou diversos estudiosos.

Morgan (1996, p. 115) relata que:

O Japão passou a assumir o comando dos mercados internacionais, estabelecendo sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço. Virtualmente sem recursos naturais, sem energia e mais de 110 milhões de pessoas aglomeradas em quatro pequenas ilhas montanhosas, o Japão teve sucesso em chegar ao mais alto ritmo de crescimento, ao mais baixo nível de desemprego e, pelo menos em algumas das maiores e mais bem-sucedidas organizações, a uma remunerada e saudável população trabalhadora do mundo. Saindo das cinzas da Segunda Guerra Mundial, o país construiu um império que não perde para nenhum outro.

Diferentes teóricos se questionam sobre quais razões levaram a tais mudanças e a grande parte deles concordam que a forma de vida, as crenças e a cultura tiveram um papel circunstancial nesse país.

Diferentemente de como acontece no ocidente, no Japão as organizações são vistas como extensões de suas famílias e as relações são em sua grande maioria paternalistas, prática que se refere à ação protetora, de cuidar. Todavia, este tipo de peculiaridade requer obediência, como se respeitássemos nossas mães e pais (MOREIRA, 2005).

No Japão, o paternalismo existe tanto nos que lideram quanto nos que são liderados, é um complexo de valores existente nos dois grupos, estes que, comumente se complementam (MAURY, 1991).

O povo japonês se comporta de maneira extremamente disciplinada, organizada e metódica. Culturalmente, no Japão, o trabalho é feito de maneira cooperativa, sempre pensando no próximo, em como servir e ajudar.

Morgan (1996, p. 118) diz que:

As organizações são vistas como coletividades as quais os empregados pertencem em lugar de ser apenas um local de trabalho que compreende indivíduos separados. O espírito colaborativo de uma aldeia ou comunidade influencia na experiência de trabalho, existindo grande ênfase na interdependência, nas preocupações compartilhadas e na ajuda mútua.

No Japão, a plantação de arroz é uma prática agrícola comum, onde sempre tiveram condições precárias de trabalho devido ao período curto de cultivo e a escassez de espaço. O cultivo do arroz exemplifica de maneira clara o espírito colaborativo do japonês, visto que não existe o cultivador único e independentemente do arroz, esse é um trabalho desenvolvido em equipe dada as dificuldades do plantio e de seu cultivo (MORGAN, 1996).

Em seu livro *Imagens da Organização*, Morgan (1996, p. 118) ressalta que:

O processo de cultivo requer intenso trabalho em grupo, com curtos picos de plantio, crescimento e colheita. Espera-se que todos usem o máximo da sua habilidade para assegurar que o resultado da colheita coletiva seja a melhor possível.

O progresso e o desenvolvimento almejados por uma organização não podem ser alcançados senão através de esforços mútuos e a cooperação por parte de todos os membros, cada indivíduo tem um papel crucial e deve desenvolver sua função da melhor maneira possível.

Em questões culturais, o Japão teve um atraso expressivo em relação as mulheres. Apenas em 1985 surgiu a lei de igualdade entre os sexos no trabalho. Mas, aparentemente, esse ato não mudou muita coisa, visto que a maioria das mulheres têm empregos de meio período e trabalhos não efetivos. Para os japoneses, o homem tem o papel de chefe da família e protetor da mesma, então, o que resta para as mulheres é arrumar um emprego de meio período para complementar a renda da família. Quando alguma mulher é efetivada em cargos altos de uma organização, logo ela desiste, devido as longas jornadas de trabalho, tornando a rotina cansativa, ainda mais se a mulher tiver filhos (FUJINO, 2010).

Por outro lado, quando a mulher alcança um cargo desejado em uma organização estrangeira, o desconforto acaba surgindo graças a sociedade japonesa que aparenta não estar preparada para ter mulheres com altos cargos e funções de liderança em organizações (FUJINO, 2010).

A relação trabalhista no Japão conta com características peculiares, o que é descrita por muitos autores como a base de sustentação e crescimento econômico da nação japonesa no período pós-guerra.

No Japão, o espírito colaborativo é muito evidente, os funcionários dão a empresa o melhor de si, para no futuro usufruir em parceria dos ganhos da organização. A produtividade do trabalho passa a ser resultado da performance de coletivos, e não de indivíduos, o trabalho em equipe é muito valorizado.

Os critérios de seleção de empregados japoneses visam mais as características pessoais do que profissionais do cidadão, visto que este funcionário pode ser treinado, realocado para diferentes setores e aprimorado para diversas funções a serem desenvolvida dentro da organização.

A solidariedade no âmbito empresarial sempre estará acima de qualquer hierarquia, René Maury cita uma distinta diferença no âmbito empresarial quando fala que “no ocidente, o chefe dirige; no Japão, ele solicita a energia dos dirigidos” (1991, p.48). O regime de parceria e bem-estar está nitidamente presente nas relações organizacionais.

René Maury, em seu livro *A vez do Empresário japonês* apresenta a fala de diferentes presidentes de grandes organizações japonesas. (1991, p. 49):

Se o senhor me perguntar por que trabalho, diz o presidente Tsuchiya, bem, a lei me obriga a considerar o interesse dos acionistas. Mas, na verdade, os trabalhadores estão em primeiro lugar. É como se fossemos uma família: eles são como meus próprios filhos.

O presidente da Fujitsu, Takuma Yamamoto segue dizendo que (1991, p. 50):

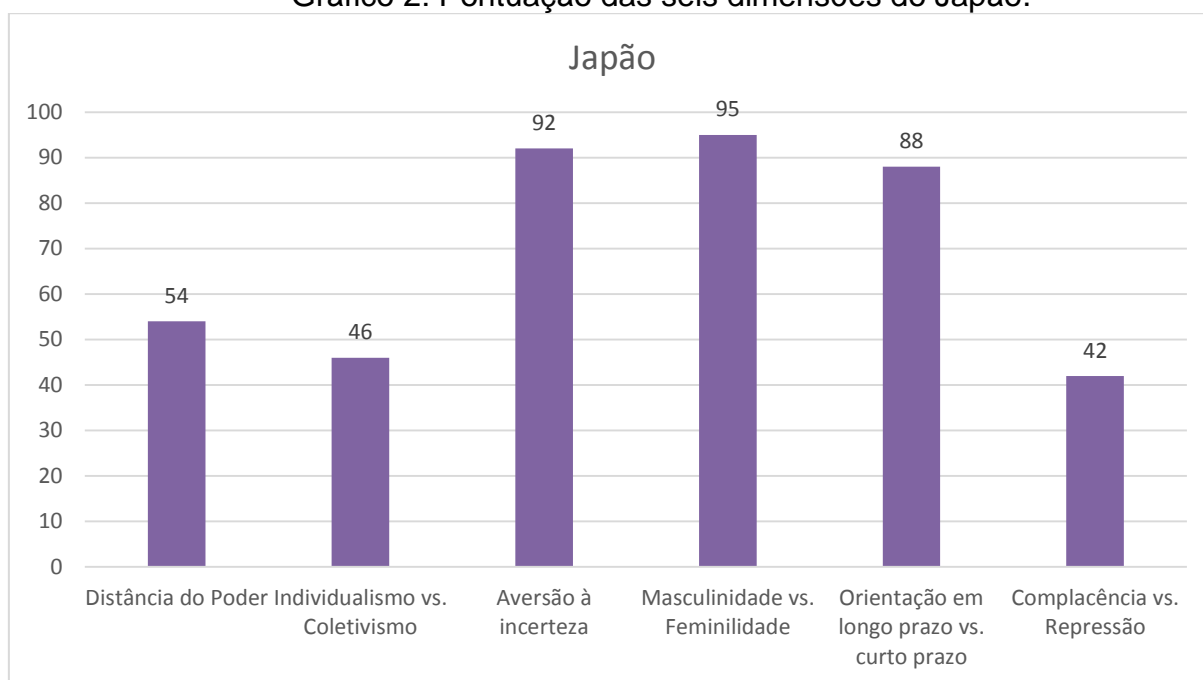
As vezes dizem que os japoneses são um modelo, e o senhor me pergunta por quê. É que, entre nós a auto realização dos empregados vem antes de qualquer outra consideração. Nós os tratamos com nossos filhos. É o contrário daquilo que vocês chamam capitalismo.

No decorrer de seu livro René Maury apresenta diversas outras declarações de grandes empresários japoneses, onde todos eles retratam a importâncias da felicidade e do auto realização de seus funcionários.

2.6.1 A cultura japonesa segundo a teoria das dimensões

Neste tópico será analisado como a cultura japonesa é representada pelas seis dimensões de Hofstede. No gráfico abaixo é possível observar as notas concedidas para as dimensões culturais do Japão.

Gráfico 2: Pontuação das seis dimensões do Japão.



Fonte: adaptado de Hofstede Insights, 2019.

A pontuação da distância do poder do Japão é de 54 pontos. Segundo os estudos de Hofstede, a meritocracia é sim presente na sociedade e normalmente há o pensamento japonês de que todos nascem com a mesma igualdade e com o esforço, qualquer um pode alcançar seus objetivos e metas.

Na segunda dimensão, o individualismo versus coletivismo, o Japão tem uma pontuação de 46 pontos. A sociedade japonesa demonstra vários traços de coletivismo e fortes traços paternalistas. “As palavras japonesas para chefe e para subordinado significam uma relação de pai/filho. A lealdade é reforçada por uma forte ética do trabalho, que engloba a família” (BARROS E PRATES, 1996, p. 87).

A inversão à incerteza, terceira dimensão de Hofstede, atinge 92 pontos. O Japão, por ser um dos países com mais aversão à incerteza, costuma planejar e preparar-se para qualquer situação que possa vir a ocorrer, independentemente de

sua natureza. A gestão da incerteza abrange todas as organizações ao redor do globo, visto que o homem anseia enxergar o futuro, pois teme o desconhecido (HOFSTEDE, 1980). Deste modo, a cultura tem uma certa influência no comportamento das pessoas quando elas são evidenciadas em momentos de tomadas de decisões.

A próxima dimensão, a masculinidade versus feminilidade, pontua altíssimos 95 pontos. Normalmente, o homem tem a responsabilidade de trabalhar e cuidar da família; proteger. Enquanto isso, a mulher costuma ter trabalhos de meio período, com cargos inferiores em relação aos homens. Ao passo que o homem é CEO na empresa, é incumbido a mulher trabalhar como secretária, vendedora etc.

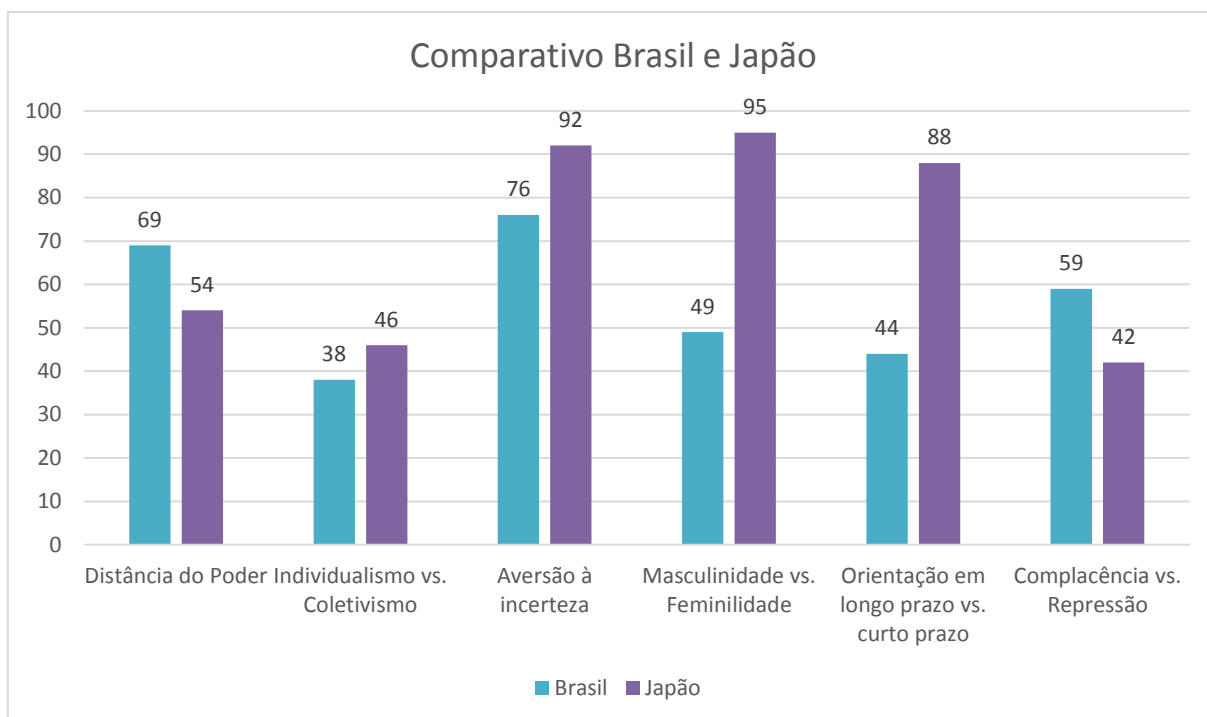
Na próxima dimensão, a orientação em longo prazo versus curto prazo, apresenta 88 pontos. O Japão, por ter uma orientação a longo prazo, procura incentivar seus habitantes a criarem poupanças e a investirem seu dinheiro. Nas organizações, dois pontos prevalecem: as empresas não se interessam apenas no lucro, os mais velhos carecem de respeito e as relações interpessoais são enaltecidas.

A última e sexta dimensão, denominada complacência versus repressão, soma 42 pontos, sendo considerada uma nota relativamente baixa. Na sociedade japonesa, as pessoas vivem através de normas e regras. Seus sentimentos são reprimidos, pessimistas e consideram a disciplina moral.

2.7 Comparativo entre Brasil e Japão

A seguir, será realizado um comparativo entre Brasil e Japão, para conseguir observar suas distinções ou igualdades na escala das dimensões. Abaixo, o terceiro gráfico mostra a comparação da pontuação do país ocidental e do país oriental.

Gráfico 3: Comparativo entre Brasil e Japão.



Fonte: adaptado de Hofstede Insights, 2019.

A dimensão da distância do poder apresenta notas altas em ambos os países, o Brasil aponta 69 pontos e o Japão 54 pontos. Entretanto, cada um apresenta peculiaridades nesta dimensão. O Brasil utiliza a hierarquia como meio mostrar poder e ser superior entre as classes sociais. Enquanto isso, no Japão, a hierarquia é algo que surge para separar as pessoas em suas respectivas funções.

Na dimensão do individualismo versus coletivismo, ambos os países estão com pontuações aproximadas, o Brasil com 38 pontos e o Japão com 46 pontos.

Segundo Barros e Prates (1996, p.39):

Assim, Brasil e Japão dão mais valor ao seu grupo de “*pertença*” do que ao indivíduo propriamente dito, fazendo do seu grupo uma referência forte. Essa atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida, é a que encontramos no Brasil e a ela estamos chamando de personalismo.

O Japão demonstra o coletivismo através de seus atos de trabalho coletivo, em se preocupar com o próximo e ao respeito. O Brasil é conhecido mundialmente por passar uma imagem de país amigável e alegre. Todavia, é um país coletivista seletivo, onde a sociedade se interessa mais por sua família. Isso é demonstrado por DaMatta (1997), onde explica que a “casa” engloba a família, amigos, e o lazer. O brasileiro se sente realizado e feliz em seu ambiente confortável. Ao contrário da

“rua”, que é caracterizada pela competição, pelo trabalho e individualismo, onde reina a insegurança e desconfiança, como numa selva, “cada um por si”.

Na terceira dimensão, aversão à incerteza, o Brasil e o Japão detêm notas altas. O país ocidental soma 76 pontos, enquanto o Japão chega a 92 pontos. O Brasil adota o sistema burocrático cheio de regras e leis para se sentirem seguros perante determinadas situações. No Japão as regras também são adotadas e algumas prevenções, fazendo com que tragam benefícios para a sociedade.

A desproporção entre o Brasil e o Japão na dimensão da masculinidade versus feminilidade é notável. Enquanto o Brasil pontua 49 pontos, o Japão apresenta 95 pontos. No Brasil as mulheres vêm ocupando cada vez mais espaço no ambiente organizacional e corporativo, trabalhando em altos cargos e coordenando diversas organizações. Diferentemente do Japão, onde as mulheres não têm carreiras profissionais expressivas e seu principal papel é zelar pelo cuidado da casa e dos filhos.

Na dimensão da orientação a longo prazo versus curto prazo o Brasil apresenta 44 pontos e o Japão 88 pontos, apontando uma grande discrepância. Enquanto o Brasil tem uma postura imediatista, de fazer aquilo para desfrutar de benefícios imediatos, o Japão procura pensar no futuro e planejar para prevenir imprevistos.

A última e sexta dimensão, a complacência versus repressão, os dois países pontuam 59 e 42 pontos, respectivamente. O Japão é conhecido por sua população centrada, seguidora de regras e de personalidade metódica, por isso, é uma sociedade onde não satisfaz suas vontades e desejos. Ao mesmo tempo que o Brasil entretém a maioria de suas necessidades, desejos e vontades.

2.8 Relação entre Brasil e Japão

A relação Brasil e Japão foi inicialmente oficializada em 5 de novembro de 1895 na cidade de Paris com a assinatura do Tratado da Amizade, Comércio e Navegação. O Tratado da Amizade foi responsável por estabelecer e intensificar bases sólidas entre os dois países, permitiu a abertura para representações diplomáticas e em seguida abriu as portas para o início da imigração japonesa no Brasil, que se deu em 1908.

Durante a primeira metade do século XX, na fase inicial do relacionamento entre os dois países, suas interações foram predominantemente oriundas dos fluxos migratórios, visto que no Brasil encontra-se a maior comunidade de japoneses fora do Japão e a comunidade brasileira no Japão é a terceira maior do exterior.

Posteriormente, a interação entre esses dois países vem a ser caracterizada principalmente pelos investimentos do Japão no Brasil e pelo comércio exterior bilateral que tem seus fluxos ampliados.

O relacionamento Brasil-Japão vivia um processo de fortalecimento e aprofundamento motivado pelo *boom* da economia japonesa, segundo a Secretaria de Imprensa da Presidência da República (1991, p.41, apud UEHARA, 1999) "de 1951 até 1980, o Brasil foi um dos maiores recebedores de investimentos diretos do Japão, superado somente pelos EUA e pela Indonésia".

Os investimentos japoneses tiveram início na década de 1950, durante o mandato do presidente Juscelino Kubitschek, o qual tinha um Plano de Metas, este que contribuiu de maneira considerável para o aumento dos empreendimentos japoneses e estimulou o fluxo dos capitais japoneses no Brasil. Em sua fase inicial, tais investimentos foram realizados visando o Brasil como um potencial mercado importante para as empresas japonesas.

2.9 Conflito Cultural

Neste capítulo será apresentado a definição de conflito e os aspectos que eventualmente podem levar duas ou mais culturas completamente diferentes ao desentendimento.

A origem da palavra conflito é do latim *conflictus*. A definição do conflito segundo Berg (2012), é simplesmente o choque entre duas coisas ou embate entre grupos, portanto, é a divergência entre duas forças contrárias. Berg (2012, p.18) declara: "O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu processo pessoal e profissional".

Para os estudos de Chiavenato (2004), o conflito surge a partir das diferenças de objetivos e interesses pessoais, e essa característica acaba se tornando inevitável na natureza humana. Para que o conflito aconteça, deve existir uma

mediação deliberada de uma das partes envolvidas. Chiavenato (2004, p. 416) define que: “conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

A partir do momento que uma organização começa a atuar em outro país, levará junto sua bagagem de cultura organizacional que de fato é a subcultura de seu país de origem. Entretanto, quando a organização se instala em outro país, deve-se assumir todos os valores existentes nele e, assim, irá se formando progressivamente uma subcultura do país no qual se instalou (DIAS, 2007; HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010).

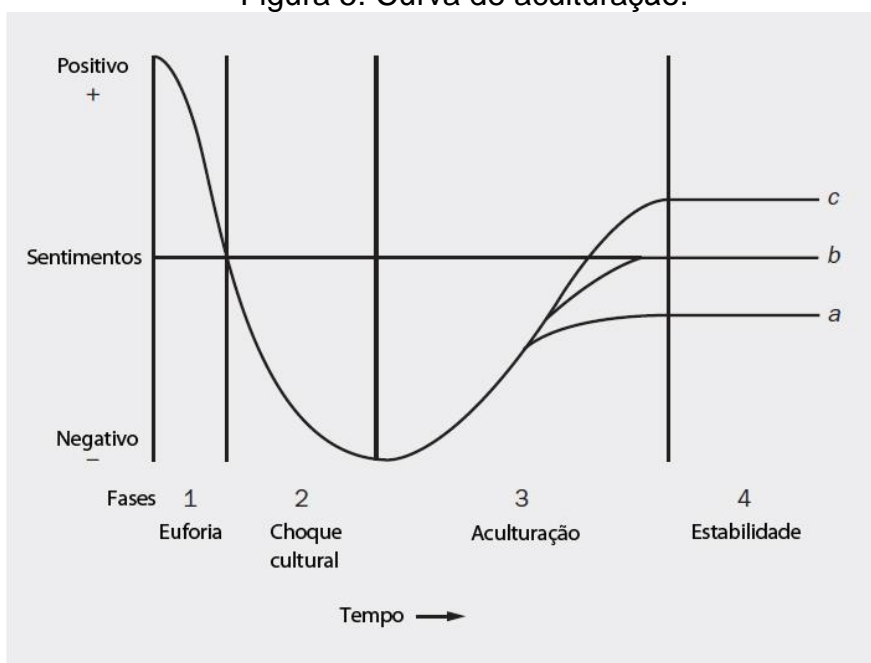
Hofstede explica como funciona as emoções e sentimentos das pessoas. Quando um indivíduo é inserido em um ambiente cultural completamente diferente do habitual, este acaba desenvolvendo sentimentos de desamparo, aflição e hostilidade. Esses sentimentos surgem porque o indivíduo alcança o estado mental de uma criança, em que até as pequenas situações e coisas devem ser compreendidas. Ainda para Hofstede, o choque cultural é típico do ambiente, ou melhor, cada vez que o indivíduo se insere em um novo ambiente, há um impacto cultural.

O autor holandês insinua que existem quatro fases para o indivíduo poder se acostumar na nova cultura na qual está inserido e se sentir confortável nessa atual situação. Essas fases fazem parte da curva de aculturação, indicado na figura 5. O eixo vertical da figura são os sentimentos e emoções que o indivíduo tem em uma nova cultura. Essas emoções podem ser positivas ou negativas. Esses sentimentos estão ligados com a passagem do tempo, o eixo horizontal.

A primeira fase, denominada euforia, demonstra a animação e expectativa que o indivíduo demonstra ao conhecer novos lugares e diferentes culturas. A próxima fase, o choque cultural, determina a frustração do início da vida do indivíduo no novo ambiente. A fase três, aculturação, é o dado ajuste na nova cultura na qual se está estabelecido. Nessa fase, o indivíduo leva consigo os aprendizados das novas condições, o ambiente, valores locais, e aos poucos se integra a um novo grupo. A última fase é denominada por situação estável. Essa fase é a do crescimento, estabilidade mental, a fase onde o indivíduo é capaz de operar de maneira eficiente e eficaz na nova cultura. A quarta, e última fase apresenta as letras “a, b, c”. Essas letras exemplificam que há a possibilidade de variações na

vida do indivíduo recém inserido no novo ambiente cultural. A letra “a” indica que há frustração, quebra de expectativa e sentimentos negativos em comparação com a cultura de origem. A letra “b” retrata a igualdade; sentimento de se sentir tão bem quanto no seu país de origem. Por último, a letra ‘c’ simboliza o sentimento positivo do indivíduo em relação a nova cultura. A pessoa conseguiu se ajustar totalmente ao novo modo de vida e consegue se sentir melhor em relação ao seu país (HOFSTEDE, HOFSTEDE E MINKOV, 2010).

Figura 5: Curva de aculturação.



Fonte: Adaptado de Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010, p.385.

Os choques culturais, por sua vez, podem acarretar sérias consequências, tendo até o suicídio nos seus casos mais extremos.

Não obstante, o expatriado, quando convive em um bom e amigável ambiente de trabalho, terá a sensação da continuidade cultural ao lar. Por isso, quando os imigrantes concluem o processo de aculturação e logo voltam para seu país de origem, poderão sofrer um choque cultural reverso.

Deste modo, é necessário criar laços de relações entre membros de diversos grupos culturais para que essas pessoas tenham a oportunidade de se encontrar e se misturar entre outras pessoas. Grandes exemplos disso são as universidades e trabalhos.

3 METODOLOGIA

Primeiramente, antes de explicar o que é um estudo de caso e como ele é formado, é necessário entender o que é e como funciona a metodologia.

Para Fonseca (2002, p. 12, apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009), “*methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência”.

“A metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo” (GERHARDT; SILVEIRA, p. 13, 2009).

Este estudo é caracterizado por uma pesquisa, que por sua vez procura obter as respostas das divergências de ideias devido ao choque de culturas divergentes em uma empresa japonesa. A abordagem é de princípio qualitativo, descritivo e exploratório.

O objetivo da pesquisa qualitativa consiste em compreender o motivo de determinados assuntos. O método utilizado neste tipo de pesquisa normalmente são

as entrevistas, não necessariamente com um pequeno número de entrevistados. A partir deste tipo de pesquisa, os entrevistados são livres para darem suas opiniões e seus pontos de vista perante os assuntos explorados com o objeto de estudo.

A pesquisa descritiva tem como finalidade de explorar profundamente para explicar determinados assuntos, sem a interferência do pesquisador.

O estudo exploratório tem como principal objetivo levantar informações. Neste tipo de pesquisa, é comum realizar um estudo bibliográfico e entrevistas com pessoas que estejam relacionadas ao assunto abordado.

Para a elaboração e desenvolvimento do presente trabalho, será realizado um estudo bibliográfico, ferramenta que possui como característica a junção dos estudos com o propósito de sanar dúvidas sobre o assunto estudado. Será realizada uma pesquisa em livros disponibilizados pela biblioteca da FATEC Americana e em livros disponibilizados em PDF na Internet, artigos científicos nos canais de pesquisa como SCIELO, FGV, Revista Estudos Japoneses e bibliotecas virtuais como da UNICAMP e USP, todos sobre cultura, cultura organizacional, cultura entre diferentes culturas e culturas nacionais.

Bocato (2006, p. 266) define a pesquisa bibliográfica como:

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

A pesquisa bibliográfica é caracterizada por utilizar dados já trabalhados por outros pesquisadores (SEVERINO, 2007). As principais vantagens são esclarecidas por Gil (2010, p. 29):

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Com o intuito de entender os verdadeiros conflitos abordados anteriormente neste trabalho, será feito um estudo de caso, com a realização de entrevistas com a proprietária da empresa e duas de suas funcionárias.

Yin (2001, p. 32) detalha o significado do estudo de caso como:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para realizar um estudo de caso, é necessário que esses 5 componentes estejam envolvidos: as questões de um estudo de caso e as proposições, as unidades de análise e a logicidade que possa unir os dados às proposições e os critérios que serão utilizados para interpretar as descobertas decorrentes a pesquisa (YIN, 2001).

Portanto, além de realizar um bom estudo de caso, é preciso que um bom pesquisador esteja por trás disso. Para isso, é desejável que o pesquisador tenha as seguintes capacitações:

1. Conseguir realizar boas perguntas e interpretar as respostas;
2. Ser um bom ouvinte para o entrevistado e não se deixar levar por suas ideologias;
3. O pesquisador deve ser flexível para sempre encarar as situações como oportunidade e não como ameaças;
4. Ter as necessárias competências e habilidades perante as questões que estão sob estudo, mesmo de modo exploratório;
5. Por último, ser imparcial independentemente da situação (YIN, 2001).

Yin (2010) explica que para a realização de uma pesquisa de um determinado estudo de caso, é necessário selecionar e pesquisar a fundamentação teórica para o tema, escolher o caso a ser estudado, realizar a coleta de dados e, por último, analisar as informações extraídas através de questionários ou entrevistas.

As perguntas realizadas na entrevista foram direcionadas à líder da empresa e para as funcionárias mais antigas, uma vez que elas presenciaram mais conflitos e influências gerados através do choque cultural. As respostas obtidas na entrevista são de extrema importância, pois são objetos de análise e auxiliam no alcance de respostas para a situação problema deste estudo de caso.

O presente estudo de caso foi realizado no mês de outubro de 2019, na cidade de Americana, localizada no estado de São Paulo.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição da empresa

O Kumon foi criado no ano de 1954, no Japão, pelo professor de matemática, Toru Kumon. Toru tinha o objetivo de ajudar o filho, Takeshi, a desenvolver autoconfiança e independência na escola. Como Toru não tinha tempo suficiente para ajudar seu filho, o professor de matemática criou exercícios de cálculos em folhas de papel auto instrutivos para incentivar o auto estudo. Pouco tempo depois, Takeshi progrediu suficientemente bem na escola, porém, Toru achou viável que seu filho continuasse com os estudos, dessa vez com um conteúdo mais avançado em relação ao que lhe era ensinado em sua escola. Percebendo o rendimento de Takeshi, pais de outros alunos queriam adquirir o método, virando assim um grande sucesso no Japão.

O Kumon é conhecido mundialmente por ser um método individualizado e por possuir um enfoque no ritmo do aluno. O método desenvolve alunos autodidatas, buscando fortalecer e desenvolver o potencial de cada aluno individualmente.

O método não tem uma certa idade para começar ou até mesmo ano escolar. Cada aluno estuda aquilo que tem mais dificuldade e, adquire o conteúdo adequado para sua competência individual de estudo, desenvolvendo assim, a capacidade de aprender por si e, ao mesmo tempo, o aluno consegue progredir de acordo com seu potencial e ritmo (KUMON, 2001). O aluno tem à sua disposição 2 horas semanais, frequentando a unidade uma ou duas vezes por semana. A disponibilidade dos horários é uma grande característica positiva do ensino completamente individualizado do Kumon (KUMON, 2001).

O tempo de estudo pode variar entre 20 e 50 minutos, dependendo da complexidade do assunto estudado (KUMON, 2005). Fora da unidade, o aluno estuda seu conteúdo em sua casa, caracterizando este método como estudo desenvolvido no lar (KUMON, 2001).

Segundo Kumon, (2001, p. 61):

Para aumentar a eficácia dos estudos, é preciso fazer com que os alunos tomem uma postura mais dinâmica em relação aos estudos, deixando a posição de estudantes passivos que demonstram nas aulas da escola. No método Kumon, eles passam a realizar um estudo mais ativo, uma vez que precisam ter a iniciativa de ler, pensar, e solucionar os exercícios por si próprios.

O método ainda conta com as repetições das lições. Normalmente, as lições repetidas são aquelas que o aluno teve certa incerteza na hora de realizá-la e, por isso, não se saiu muito bem. Por isso, sempre é programado a repetição, independente do aluno e matéria, para ter a certeza de que o aluno se sairá bem nas próximas lições e futuros testes. (KUMON, 2001). Segundo Kumon, (2001, p. 61) “O aluno seguirá estudando no seu ritmo, de acordo com a capacidade e a compreensão que demonstrar, fazendo as repetições que necessitar”.

Quando as tarefas são realizadas, o estudante as entrega ao auxiliar ou orientador a correção da mesma, e caso haja erros, o bloco de exercícios volta para o aluno realizar as devidas correções, até que todos os exercícios estejam devidamente corretos (KUMON, 2005).

O material didático do Kumon é moldado para que o aluno inicie o estudo com um material de natureza mais simples, com conteúdos mais fáceis, surgindo a dificuldade de modo suave.

Atualmente, o Kumon no Brasil oferece quatro opções de matérias: português, matemática, inglês e japonês, contando com mais de 1450 unidades pelos país. Presente em mais de 60 países no mundo todo, o Kumon no exterior trabalha com outras línguas, como: chinês, espanhol e tailandês.

4.1.1 Kumon Unidade Americana I

Em 1977, o Kumon abre sua primeira unidade no Brasil, e, em 1986 chega a primeira unidade na cidade de Americana, interior do estado de São Paulo, o Kumon Unidade Americana I, fundado pela Orientadora de nacionalidade japonesa, Yukie Tanaka Takezawa. A orientadora, atualmente com 69 anos, se formou em Pedagogia na Universidade do Japão. Após seu casamento, veio para o Brasil e alguns anos depois começou a dar aulas de Japonês, para imigrantes japoneses que trabalhavam na Toyobo, empresa também localizada na cidade de Americana – São Paulo.

Alguns anos se passaram e, com 36 anos, decidiu abrir o Kumon Unidade Americana I, o primeiro da rede de franquia na cidade de Americana. Os anos foram passando e o Kumon foi desenvolvendo e progredindo cada vez mais. Atualmente,

estão disponíveis quatro modalidades de cursos: matemática, português, japonês e o inglês.

A empresa atualmente atua com 10 funcionários, e os mesmos trabalham na seguinte distribuição: uma assistente administrativa, duas auxiliares na matéria de português, quatro auxiliares na matéria de matemática, duas auxiliares na matéria de inglês e uma auxiliar no curso de japonês.

4.2 Apresentação dos Resultados

Neste capítulo serão apresentadas as respostas das entrevistadas que foram obtidas por meio das perguntas para a realização do estudo de caso.

A empresa Kumon Unidade Americana I foi solicitada para participar da entrevista, com o objetivo de analisar as relações interpessoais entre pessoas de nacionalidades diferentes. O intuito desta pesquisa é averiguar a existência de influências e conflitos entre as culturas presentes na organização.

A entrevista semiestruturada foi realizada nas dependências da empresa Kumon Unidade Americana I. Entre as entrevistadas, está a líder da empresa, de nacionalidade japonesa, cujo mora no Brasil há mais de 30 anos. Além da fundadora, Yukie, foram entrevistadas outras duas funcionárias com cargos distintos, porém, ambas trabalham na empresa há cerca de 10 anos. A auxiliar de uma determinada matéria será chamada neste estudo de caso de “A” e uma funcionária com cargo administrativo será chamada de “B”.

A primeira pessoa a ser entrevistada foi a fundadora da empresa, Yukie. Segundo ela, a cultura japonesa acabou de certa forma influenciando a cultura brasileira da empresa Kumon. Porém, gostaria de implementar mais o sentido de gratidão, organização, disciplina e cumprimentos japoneses nos funcionários brasileiros. Desta maneira, a líder apresentou uma opinião forte e marcante perante a sociedade brasileira. De acordo com ela, os brasileiros têm o costume de falar alto e gesticular com bastante frequência. Porém, dentro dessas principais características, a líder adquiriu os gestos, a maneira de falar alto e normalmente procura resolver os problemas e conflitos instantaneamente. Segundo ela, o jeito de se expressar e de se comunicar no português e no japonês são completamente diferentes. No japonês, é comum explicar o pensamento, a justificativa da

resposta/opinião e logo em seguida toma a decisão com um “sim” ou “não”. Ao contrário do brasileiro, que normalmente costuma tomar a decisão e depois se justifica.

Em relação a aculturação, foi um tanto quanto difícil, pois as diferenças culturais entre os dois países em questão são inúmeras e distintas. Se adaptar a uma cultura ocidental foi uma tarefa árdua, visto que são costumes discrepantes do que estava habituada. No Japão, segundo ela, o líder é um modelo a ser seguido por seus subordinados, tem a personalidade com traços de humildade, diferentemente no Brasil, país onde o “líder” sente-se superior aos demais, com traços de autoridade, acreditando ter vantagens sobre os funcionários, dado o cargo em que ocupa. Para a percepção do brasileiro, o direito vem primeiro e depois as obrigações e responsabilidades.

Na questão do conflito, o japonês sempre pensa e se preocupa com o próximo. Os brasileiros, em sua opinião, têm de certa forma um pensamento individualista, falta comprometimento e “não cumpre com a palavra”. Devido a isso, acaba gerando conflitos não com os funcionários, mas sim com os clientes da empresa Kumon. Muitos deles ficam meses sem pagar a mensalidade do curso, mas sempre com aquele jeitinho brasileiro de “no próximo mês eu prometo que irei pagar”, conclui.

Tais problemas geram, por exemplo, o déficit de dinheiro. Alguns responsáveis pelos alunos deixam de pagar a mensalidade, o que gera a diminuição da renda e problemas financeiros na empresa. Apesar da atual crise brasileira econômica, a líder mantém seus funcionários como sua prioridade. Um exemplo de uma situação similar a essa descrição ocorreu no mês de setembro de 2019. O número de alunos na matéria de japonês regrediu nos últimos meses, atualmente com 24 alunos. Em uma empresa convencional, certamente a auxiliar seria demitida devido à pouca quantidade de alunos matriculados, porém, a fundadora se preocupa, pois, a funcionária é de nacionalidade mongol e não fala português fluentemente. Dado isso, seria muito difícil para ela conseguir algum outro trabalho. A líder ainda comentou a situação com a seguinte frase: “como ela vai sobreviver?”.

Apesar de tudo, Yukie analisa e vê o brasileiro com “bons olhos”. Em sua empresa, gosta de dar autonomia e liberdade para seus colaboradores, estes que podem tomar determinadas decisões sem a consultar e dar opiniões sobre assuntos pertinentes ao andamento da empresa. Isso ocorre completamente ao inverso da

sociedade japonesa, onde não há muita comunicação e quando há algum problema na empresa, os funcionários e líderes não se comunicam, pois normalmente todos os conflitos e ações ficam subentendidos. Normalmente, pensam que não é necessário citar o problema, uma vez que a pessoa irá perceber naturalmente.

A orientadora e também líder do Kumon relata gostar da sinceridade e da expressividade do povo brasileiro, onde demonstramos o que sentimos e o que pensamos, visto que no Japão não é comum ter uma comunicação clara, as expectativas tendem a ficar subentendidas.

A proprietária preza pela união da equipe e pela solidariedade. Segundo a mesma, “trabalhar no sentido de equipe e de perfeição”. Devido a esse fato, cobra de seus funcionários muita dedicação no trabalho, prestar atenção nos pequenos detalhes, a preocupação com próximo, sempre trabalhar para servir, tanto a equipe quanto os alunos, manter uma postura de exemplo diante dos estudantes, para que estes os usem de inspiração.

As entrevistas com as funcionárias brasileiras tiveram pontos de vista bem similares. A auxiliar, “A”, relata que o Kumon Unidade Americana I é composto por uma mescla de cultura brasileira com a cultura japonesa. Em sua percepção, a cultura japonesa veio sendo introduzida na cultura brasileira, onde o proprietário acaba criando “brechas” para dar espaço para a cultura brasileira e, ao mesmo tempo “empurra” a cultura japonesa. As principais diferenças culturais entre os países, segundo “A”, costumam ser a personalidade regrada e metódica do japonês, com sua dedicação e disciplina. Diferentemente do brasileiro, onde a sociedade tem regras e diretrizes a serem seguidas, porém as mesmas podem e costumam serem moldadas quando lhe convém. Os brasileiros costumam seguir as regras, entretanto, acabam modificando com seu “jeitinho brasileiro”. Apesar disso, “A” indica gostar de trabalhar com as mais diferentes culturas e também cita que o Kumon Unidade Americana I trabalha com um padrão humanizado, ressaltando que é o melhor lugar que já trabalhou em toda sua carreira pedagógica. Ainda ressalta: “Aqui não somos apenas um número, somos pessoas”.

Na pergunta sobre as influências da cultura japonesa, “A” relata que leva consigo os métodos de organização em sua casa, e adquiriu para si a persistência dos japoneses, devido ao fato do método Kumon da líder incentivar as pessoas a serem perseverantes e disciplinados, dada essas características adquiridas, “A” conseguiu concluir sua tão almejada faculdade.

“A” relata que conflito na empresa é em relação a comunicação da fundadora com seus funcionários. A maneira subentendida do japonês de se comunicar é um traço marcante presente na personalidade da líder. Essa maneira de se comunicar causa desentendimentos entre os funcionários e a fundadora.

Na pergunta sobre os conflitos culturais, “A” revela que o empresário tenta impor a cultura dele, que esse, antes deveria analisar a cultura na qual está inserido e encaixar a cultura que leva consigo como melhoria. Concluindo a entrevista, nas últimas perguntas, “A” confessa que trabalhar com os funcionários brasileiros que estão inseridos no Kumon Unidade Americana I é fácil, pois todos trabalham em harmonia, todos absorvem a mesma cultura, onde também absorvem a cultura da líder. Normalmente, em outras empresas, é típico do brasileiro querer mostrar superioridade.

A terceira e última entrevista foi realizada com a auxiliar administrativa, “B”. A primeira percepção que “B” tem sobre a empresa é a predominância da cultura japonesa em determinadas ações, tais como: disciplina, organização e concentração no trabalho. Logo, é possível perceber a cultura disciplinada da empresa e de seus colaboradores, regrada, com princípios e valores. Em sua opinião, enxerga o brasileiro um tanto quanto preguiçoso, gosta de feriado e férias, ao contrário do japonês, que vive para o trabalho, trabalha porque gosta.

Outro ponto de vista importante que “B” analisa, é a postura do funcionário do Kumon Unidade Americana I, ao comentar sobre a postura e disciplina de tais funcionários “B” cita uma frase que a fundadora sempre fala: “Nunca não tem nada para fazer. Precisa procurar serviço”. Durante duas semanas do mês de setembro de 2019, a orientadora precisou viajar para seu país de origem, o Japão. Nessas duas semanas, havia na empresa apenas os 10 funcionários, estes que mantiveram a postura que a líder lhes sempre ensinou, mostrando seriedade e comprometimento no trabalho.

Contudo, “B” confessa que gosta de trabalhar em uma empresa japonesa no Brasil, pois simpatizava com a disciplina. Porém, precisou aprender mais sobre disciplina e organização, o que refletiu diretamente em sua vida pessoal e acabou tendo como consequência a diminuição de erros na empresa. Por isso, leva consigo essas características para a vida, e, aprendeu também a ser mais responsável e ao mesmo tempo, detalhista.

Para “B”, os principais conflitos surgem devido a interpretação. Os funcionários precisam se acostumar mais com a cultura japonesa, do jeito subentendido que a sociedade oriental se comunica. Por isso, acha que normalmente o conflito se inicia devido a comunicação da líder com os funcionários. Portanto, se não há comunicação adequada, e interpretações equivocadas, erros irão acarretar a empresa.

Portanto, a cultura japonesa enraizou nos colaboradores, do mesmo modo que a cultura brasileira também enraizou na fundadora da empresa. Os funcionários têm a visão da líder como um exemplo a ser seguido e também de uma segunda mãe, onde a mesma tem traços do paternalismo. Segundo Moreira (2005) o paternalismo aparece vinculado a situações em que protege ou beneficia os funcionários além da expectativa esperada. Moreira (2005, p.93) conclui: “O paternalismo assume, então, condição de antônimo de profissionalismo administrativo, que deveria ser caracterizado pela impessoalidade e pela prevalência dos interesses empresariais”.

4.3 Análise dos Resultados

O presente trabalho teve como objetivo analisar os conflitos e influências existentes em empresas japonesas instaladas no Brasil. O principal conflito que foi analisado na empresa foi a respeito da comunicação e as principais influências observadas foram a disciplina, organização e o planejamento estratégico da empresa.

Inúmeras influências puderam ser analisadas, conforme mostram as entrevistas realizadas com “A” e “B”. Ambas relataram ter adquirido mais disciplina e concentração ao ingressar na empresa, traço cultural marcante dos japoneses. A personalidade metódica da fundadora influencia diretamente no comportamento de seus funcionários, estes que padronizam suas ações no trabalho, como por exemplo na padronização da cor da caneta utilizada para a correção das lições.

Foi possível analisar que a proprietária da empresa adquiriu traços da personalidade brasileira de administrar “no caso brasileiro, somos mais imediatistas, não temos memória e a perspectiva está mais voltada para o presente. Praticamos

uma sucessão de decisões para a sobrevivência de hoje, pois o "futuro a Deus pertence" (BARROS E PRATES, 1996, p.77).

Essa influência que foi adquirida ao longo dos trinta e três anos afetou diretamente em seu planejamento estratégico, onde a fundadora visa tomar decisões imediatistas, traço marcante da orientação em curto prazo de Hofstede. A sociedade brasileira como um todo tende a obter lucros imediatos e gratificações imediatistas. "Por não se querer correr risco, só se faz o planejamento de curto prazo e este deve ser constantemente revisto" (BARROS E PRATES, 1996, p.78).

As autoras puderam analisar a partir da fundamentação teórica e da observação prática proveniente das entrevistas que por mais que a proprietária queira estabelecer seus costumes, a cultura do país onde a empresa está instalada prevalece. Conforme dito pela funcionária "A", a fundadora da empresa tenta "empurrar" a cultura japonesa. Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), o que normalmente acontece é uma composição das duas culturas, e eventualmente a cultura local vai prevalecendo gradativamente e se tornando mais evidente, porém sem perder o toque da cultura do país de origem da empresa/líder.

Os traços culturais japoneses que puderam ser observados na empresa são aqueles que de certa forma "conversam" com características brasileiras, como por exemplo, o paternalismo, traço presente em ambas culturas. Segundo Moreira (2005) o paternalismo, na definição menos acadêmica, refere-se à ação protetora, de cuidar. Em sua entrevista, "A" ressalta que na empresa os funcionários têm um tratamento humanizado, "não somos apenas um número".

Contudo, o paternalismo possui uma ambiguidade, e o outro lado da moeda é a obediência, como se respeitássemos nossas mães e pais. "B" em sua entrevista citou uma frase da proprietária que evidencia este traço presente no paternalismo "nunca não tem nada para fazer. Precisa procurar serviço".

O comportamento do brasileiro muitas vezes pode parecer individualista para o japonês. Segundo a fundadora, o principal conflito da empresa diz respeito ao individualismo do brasileiro. Yukie relatou na entrevista que o brasileiro só pensa em si e que a educação não é a prioridade do mesmo. Por isso, na maioria das vezes deixa de pagar a mensalidade do curso, o que acarreta dificuldades financeiras para a empresa. Seus interesses pessoais vêm em primeiro lugar. Assim, para os brasileiros, acordar mais cedo para preparar o local de trabalho e nunca chegar atrasado claramente não são as primeiras opções a serem escolhidas.

Mesmo tendo uma nota alta no quesito individualismo versus coletivismo o brasileiro tende a ter comportamentos individualistas na empresa. Esse comportamento é exemplificado por DaMatta (1997). Onde, para o brasileiro, a empresa é vista como a “rua”, local fora de sua zona de convívio, onde se encontram suas obrigações. Em contrapartida, a “casa” é considerada como um lugar com sua zona de conforto, onde estão sua família e amigos.

Em relação aos conflitos, Chiavenato (2004) explica que este enfrentamento é impossível de evitar, ainda mais quando o conflito acontece entre pessoas de culturas diferentes. Visto que são inúmeras as diferenças entre as nações em questão podem-se claramente observar que a comunicação da empresa é o conflito que se sobressai.

A falta de comunicação clara entre a líder e seus subordinados é uma característica marcante da fundadora, traço que está presente devido sua origem japonesa, onde os assuntos ficam subentendidas e dificilmente são faladas claramente.

A proprietária da empresa, habituada com o jeito japonês, deixa as frases subentendias, o que causa confusão na mente de seus subordinados, que não sabem com clareza o que é de fato esperado deles.

No Japão o nível hierárquico é classificado de maneira diferente do Brasil, onde o líder da organização não está em posição centralizadora de tomada de decisões. Ao contrário do Brasil onde os planos a serem seguidos pela organização são elaborados por um pequeno grupo e as decisões finais são tomadas por uma única pessoa.

Os conflitos dentro das organizações são inevitáveis, principalmente quando há divergências culturais tão distintas. Estes conflitos podem gerar problemas a longo prazo, contudo, os conflitos identificados no Kumon não acarretam extremas dificuldades para o desenvolvimento da empresa. Em relação as influências, pode-se observar que ao ingressar na empresa os funcionários se tornaram pessoas mais disciplinadas e organizadas, traço marcante da cultura japonesa. A líder e proprietária japonesa também sofreu influências brasileiras, como o planejamento estratégico que visa o curto prazo, visto que estando no Brasil é preciso se adaptar a maneira brasileira de se administrar.

A cultura organizacional das empresas pode ser comparada a construção de uma parede de tijolos, os quais precisam seguir um padrão de cor, tamanho, peso,

material, entre outros fatores que os tornam semelhantes. Tais medidas são necessárias para garantir a sustentação e a homogeneidade da parede, tornando-a firme e resistente dentro de sua funcionalidade e contexto.

De maneira semelhante a cultura organizacional sofre influências diárias, estando em constante "construção", podendo ser relacionada à esta analogia. Independente de qual seja a nacionalidade da empresa, o país onde ela está instalada será a cultura predominante, sendo os tijolos dentro do padrão e a cultura de origem serão tijolos diferentes, que podem apresentar coloração, formato, peso, diferentes dos tijolos originários da parede, mas que mesmo assim apresentam determinados pré-requisitos, em semelhança, para que possam ser usados na construção da cultura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso teve como escopo pesquisar especificamente sobre a cultura e a cultura organizacional de uma empresa japonesa inserida no Brasil para analisar e iniciar um estudo de caso em uma empresa de ensino de método japonês com uma líder japonesa inserida em outra nacionalidade.

Este trabalho foi realizado através da curiosidade das autoras em saber como a cultura age e como pode reagir quando há choque de culturas, principalmente nas culturas orientais x culturas ocidentais. Ao mesmo tempo, identificar as influências que foram absorvidas pelos funcionários atuantes na empresa.

Foi possível constatar que os objetivos deste trabalho foram atingidos, visto que as autoras se propuseram a realizar uma revisão bibliográfica sobre os capítulos anteriores, pesquisar sobre conflitos e influências e realizar um estudo de caso a partir disso para confirmar a existência do conflito na comunicação e as principais influências, como: disciplina, personalidade metódica, organização.

Primeiramente, foram utilizados os estudos de Schein (1992), Dias (2009), Barros e Prates (1996), Schein (2009) e Robbins (2005) sobre as definições de cultura incorporados nas organizações. Logo após, em cultura organizacional, foram analisadas as bibliografias de Robbins (2005), Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), Dias (2008), Motta (1995) e Dias (2009) para explicar como a cultura organizacional está inserida e funciona nas organizações em todo o mundo.

Em decorrência dessas definições e análises, as referências de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) foram de extrema importância para verificação sobre a teoria das dimensões e como ela se aplica nos países estudados neste trabalho.

Por meio de um trabalho de campo, foi possível realizar um estudo de caso, onde as autoras realizaram uma análise em uma empresa do ramo educacional, para responder a situação problema deste trabalho.

Foram realizadas três entrevistas, a primeira com a proprietária da empresa, Yukie, a segunda com a auxiliar, denominada por “A”, e última e terceira entrevista, a auxiliar administrativa, chamada neste estudo de caso por “B”.

A partir disso, utilizando a comparação entre as teorias apontadas na fundamentação teórica com os resultados obtidos neste trabalho, foi possível analisar que o conflito cultural existe e está presente na empresa. Porém, estes conflitos não são de extrema importância para serem mudados com urgência. Todavia, podem ser trabalhadas gradativamente para encontrar uma solução para ambas as nacionalidades.

Concluindo, seria interessante continuar esta pesquisa, visto que os termos de cultura e cultura organizacional não se esgotam e a cada dia surge uma nova definição e novas teorias. A proposta para a continuação desta pesquisa seria estudar as outras franquias da empresa Kumon, de preferência na região metropolitana de Campinas, para comparar seus conflitos e quais as influências que os funcionários adquiriram decorrente ao tempo de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996. 148 p., capítulos 1, 2, 3.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012, p.1 - 20.

BOCCATO, Vera Regina Casari. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, 2006, p. 266.

CALLIGARIS, Contardo. **HelloBrasil!: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil**. São Paulo: Escuta, 1993, p. 29 – 39.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 414 – 418.

_____. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, capítulo 2.

DAMATTA, Roberto. **A Casa e a Rua**. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997, p. 10 – 13.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Editora Alínea, 2007, capítulos 1, 3.

_____. **Cultura organizacional**. Campinas: Editora Alínea, 2008, capítulos 9, 10.

_____. **Sociologia & Administração**. 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2009, capítulos 4, 9.

FUJINO, Yoko. **Japão ainda dificulta carreira de mulheres**. Portal Nippo Brasil. Disponível em: <<http://www.nippobrasil.com.br/especial/561.shtml>>. Acesso em: 08/09/2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009, p. 12 – 13.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 20 – 30.

HOFSTEDE, Geert. **The cultural relativity of organizational practices and theories**. *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 14, 1983., p. 46 – 48.

_____.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D. & SANDERS, G. **Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases**. *Administrative Science Quarterly*, N° 35, 1990, p. 286-316.

_____.; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival**. 3. ed., New York: McGraw-Hill, 2010, capítulos 1, 2, 11.

_____. **Country comparison**. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>> Acesso em: 02 out. 2019.

KUMON, Toru. **Estudo gostoso de matemática: o segredo do método Kumon**. 9. ed. São Paulo: Kumon Instituto de Educação, 2001, p. 61 – 62.

_____. **Estudo gostoso de matemática: o segredo do método Kumon**. 10. ed. São Paulo: Kumon Instituto de Educação, 2005, p. 61 – 62.

LOMEU, Raquel Dias. **A Importância das Relações Pais e Filhos na Construção da Identidade Cristã**. Psicologado, set. 2012. Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-da-familia/a-importancia-das-relacoes-pais-e-filhos-na-construcao-da-identidade-crista>> Acesso em: 01/09/2019.

MAURY, René. **A vez do empresário japonês**. São Paulo: Edições Loyola, 1991. 295 p. Tradução Maria Stela Gonçalves, Adail Ubirajara Sobral, capítulo 1.

MOREIRA, Antônio Flavio B. **Currículo, diferença cultural e diálogo**. *Revista Educação & Sociedade*, vol.23, n.79, Campinas, ago. 2002, p. 15 – 38.

MOREIRA, Carlos Augusto A. **O paternalismo nas organizações brasileiras: reflexões à luz da análise cultural de empresas do Pólo Têxtil de Americana**. 2005. 261f. Tese – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Documento eletrônico, p 93 – 95.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda, p. 115 – 118.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura nacional e cultura organizacional**. *Revista ESPM*, v.2, n.2, São Paulo, ago.1995, p. 20.

_____. **Organizações & Sociedade: A Cultura Brasileira.** Revista Organizações e Sociedade. v.7, n.19, set/dez, 2000, p. 13 – 14.

_____. **Jeitinho brasileiro, controle social e competição.** 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n1/v39n1a02.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2019, p. 7 – 8.

_____. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** 1. ed, São Paulo: Atlas, 2006, p. 25 – 37.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 11. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, capítulos 1, 11, 12, 14, 16.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009, parte 1, 2, 3.

_____. **Organizational culture and leadership.** 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, p. 12.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, p. 29-30, 2007.

TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. **Cultura nacional e cultura organizacional,** 2007. Disponível em: <<http://saber.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/viewFile/160/101>>. Acesso em: 16 set. 2019, p. 92 – 93.

UEHARA, Alejandro Ratsuo. **Relações Brasil-Japão: Aproximações e Distanciamentos.** 1999. Disponível em: <<http://www.asiayargentina.com/usp-06.htm>>. Acesso em: 20 out. 2019.

VIEIRA, Clóvis Abreu; COSTA, Frederico Lustosa da; BARBOSA, Lázaro Oliveira. **O “jeitinho” brasileiro como um recurso de poder.** Revista de Administração Pública, v.16, n.2, Rio de Janeiro, abr./jul. 1982, p. 5 – 31.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, capítulos 1, 3.

_____. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 20 – 23.

APÊNDICE A – Perguntas utilizadas na entrevista

1. Como você enxerga a cultura da empresa?
2. Quais diferenças você vê entre a cultura brasileira e japonesa?
3. Como é trabalhar em uma empresa japonesa no Brasil?
4. Você leva consigo as influências da cultura brasileira/japonesa adquiridas no trabalho? Quais?
5. Quais situações de conflito são possíveis observar na empresa?
6. Como o conflito se inicia?
7. Quais consequências que esses conflitos provocam ou podem provocar na empresa?
8. Na sua opinião, quais são os principais conflitos culturais?
9. Como é trabalhar no Kumon Unidade Americana I?
10. Qual é a relação entre os colaboradores da empresa que trabalham atualmente?

