

# CENTRO PAULA SOUZA

---

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

Larissa Akemi Sorpille Oda

**CONFLITO CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
MULTINACIONAL JAPONESA**

**Americana, SP**

**2015**

# CENTRO PAULA SOUZA

---

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

Larissa Akemi Sorpille Oda

## **CONFLITO CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL JAPONESA**

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**

**2015**

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

O19c	<p>Oda, Larissa Akemi Sorpille Conflito cultural: um estudo de caso em uma empresa multinacional japonesa. / Larissa Akemi Sorpille Oda.. – Americana: 2015. 64f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira</p> <p>1. Sociologia organizacional I. Moreira, Carlos Augusto Amaral II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 658.03</p>
------	---

Larissa Akemi Sorpille Oda


**CONFLITO CULTURAL:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL JAPONESA**

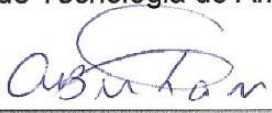
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – Fatec/ Americana.


Área de concentração: Estudos Organizacionais.

Americana, 7 de dezembro de 2015.

**Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)  
Faculdade de Tecnologia de Americana - FATEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Amarildo Bertassi (Membro)  
Faculdade de Tecnologia de Americana - FATEC

  
\_\_\_\_\_  
Me. Giovanna Garrido (Membro)  
Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer - CTI

À Deus

Ao meu marido Edson e ao meu filho Felipe

Aos meus queridos pais.

## AGRADECIMENTOS

É com muita alegria que escrevo essa parte do trabalho. Isto significa que mais uma etapa foi vencida. Com o coração tomado por gratidão, não somente por estar concluindo este trabalho, mas por poder olhar pra trás e sentir que valeu a pena investir esforço, tempo e dedicação. Jamais poderia deixar de agradecer à todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão dessa jornada e para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao meu Deus, por me guardar, me dar o conhecimento e forças nos dias que achava que não conseguiria levar a diante.

Ao meu esposo Edson, pelas conversas inspiradoras e pelo apoio e incentivo ao meu crescimento.

Ao meu querido filho Felipe, por sua alegria e amor que eram capazes de reconfortar meu coração.

Aos meus pais, Mauro e Maria pela minha educação e pelas oportunidades que me proporcionaram.

Ao meu orientador professor Carlos Augusto, pela disponibilidade e sugestões que elucidaram o percurso deste trabalho.

À empresa participante que disponibilizou seu tempo, espaço e opiniões que compôs uma parte essencial deste trabalho.

À Monique, Gabriela, Rafael, Juzo, Bete pelos cuidados com o Felipe, Mitsuo, Amélia, Eliseu, Michel, Marina pelos livros e revisão, Priscila, Ricardo, Juliana, Júnior e Lúcia pela torcida.

Aos colegas de classe pelo companheirismo, trabalhos em grupo e apoio nos momentos difíceis.

À todos os professores da Fatec Americana pelos conhecimentos e dedicação.

*“O aumento do conhecimento é como uma esfera dilatando-se no espaço: quanto maior a nossa compreensão, maior o nosso contato com o desconhecido.”*

(Blaise Pascal)

## RESUMO

O presente estudo procurou analisar o resultado do encontro pessoas de nacionalidades diferentes num mesmo ambiente de trabalho, mais especificamente numa multinacional japonesa, uma vez que como consequência da globalização, inúmeras empresas estrangeiras instalaram suas subsidiárias no Brasil. A pesquisa realizada foi de espécie qualitativa. Realizou-se um estudo de caso único em uma multinacional no município de Santa Bárbara d'Oeste. Por meio de livros e artigos, buscou-se um detalhamento em torno do tema – a cultura. Constatou-se que os conflitos culturais, levando em consideração os fatores decorrentes do ambiente organizacional, não são potencialmente prejudiciais para a empresa em sua totalidade.

**Palavras-chave:** Cultura; multinacional japonesa; conflito cultural.



## ABSTRACT

*This study aimed to analyze the outcome of the encounter of people who have different nationalities and share the same working environment, since as an effect of globalization, many foreign companies set up their subsidiaries in Brazil. The research is a qualitative one. A single case study was made in a Japanese multinational located in Santa Bárbara d'Oeste. By studying some authors of books and articles, the theme – culture – was detailed in deep. The study has found out that cultural conflicts, taking into consideration some issues resulting from the organizational environment, are not potentially harmful to the company in its entirety.*

**Keywords:** *Culture; Japanese multinational; cultural conflict.*

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**FATEC:** Faculdade de Tecnologia de Americana

**FGV:** Fundação Getúlio Vargas

**IBM:** *Internacional Business Machines*

**PIB:** Produto Interno Bruto

**RAE:** Revista Administração de Empresas

**REJ:** Revista Estudos Japoneses

**RMC:** Região Metropolitana de Campinas

**SBO:** Santa Bárbara d'Oeste

**SCIELO:** *Scientific Electronic Library*

**UNCTAD:** Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

**UNICAMP:** Universidade de Campinas

**UNISAL:** Centro Universitário Salesiano de São Paulo

**USP:** Universidade de São Paulo

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Três níveis de diferenciação da programação mental.....	20
Figura 2 Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.....	21
Figura 3 Pontuação das 5 dimensões do Brasil .....	32
Figura 4 Estudantes uniformizadas, no ano de 1885 e 1886 respectivamente. ....	35
Figura 5 Pontuação das 5 dimensões do Japão .....	37
Figura 6 Comparativo Brasil e Japão .....	39
Figura 7 Curva da aculturação .....	44

## SUMÁRIO

1 Introdução .....	12
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Situação problema .....	14
1.3 Objetivos .....	15
1.3.1 Objetivos gerais.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2 Fundamentação teórica.....	17
2.1 Cultura.....	17
2.2 Cultura organizacional.....	22
2.3 O papel do líder na formação da cultura .....	25
2.4 Cultura nacional e organizações .....	28
2.5 Cultura brasileira .....	30
2.5.1 A cultura brasileira segundo a teoria das dimensões .....	32
2.6 Cultura japonesa .....	34
2.6.1 A cultura japonesa segundo a teoria das dimensões .....	36
2.7 Comparativo Brasil e Japão .....	39
2.8 Relacionamento entre Brasil e Japão.....	40
2.9 Conflito cultural.....	42
3 Estudo de caso.....	46
3.1 Metodologia.....	46
3.2 Descrição da empresa.....	47
3.3 Apresentação dos resultados .....	48
3.4 Análise dos resultados .....	52
4 Considerações finais .....	57
Referências bibliográficas .....	59
Apêndice A – Perguntas utilizadas na entrevista .....	64

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo das organizações tem ocupado uma significativa parcela dos estudos científicos, dado sua importância que exerce na economia capitalista.

As grandes empresas multinacionais têm dominado vários países e o poder econômico de sua marca é significativo no mercado local. De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) o número de multinacionais em 2007 era de aproximadamente 79.000 empresas. E a crescente atração comercial do Brasil fez com que o país atingisse o quinto lugar no ranking dos países que mais recebeu investimento em 2013 (ALVARENGA, 2014). Essas instalações de empresas transnacionais não trazem ao país somente capital, mas também a cultura e funcionários estrangeiros.

A Região Metropolitana de Campinas (RMC) não é diferente neste aspecto. A constante expansão da região fez com que de 2000 a 2010, a região movimentasse R\$ 35,4 bilhões, com uma taxa anual de crescimento de 4,91% ao ano (MARTINS, 2010).

“O mercado consumidor de 115 milhões de brasileiros, o desemprego zero, o bom desempenho energético, o aumento da renda da população e a perspectiva de crescimento no futuro são os principais fatores que atraem o investidor estrangeiro” (PEREZ, 2013). A região RMC abriga grandes empresas como Honda, IBM, Dell, Goodyear entre outros.

Quando estas empresas estrangeiras decidem por instalar no Brasil, há inúmeros passos e exigências para que o empreendimento possa se tornar operacional como: início de registro de marcas, registros governamentais, contratos sociais, registro especial para importação e exportação, registro do capital estrangeiro e sócio e entre outros. Após todo esse procedimento técnico, os investidores ou líderes precisam lidar com mais uma questão: a cultura organizacional.

A cultura organizacional da matriz vai de encontro com a cultura do país de destino e nesse momento os conflitos são inevitáveis. Os pesquisadores organizacionais e gerentes tem procurado entender como funciona a dinâmica da cultura organizacional, como ela atua e como pode influenciar uma organização em suas diversas áreas.

Diante desta situação, será analisado como a cultura organizacional tem sido tratada dentro de uma empresa da RMC, com foco no que diz respeito ao relacionamento das pessoas e nas tarefas diárias de uma empresa.

O presente trabalho é de abordagem qualitativa, caracterizada como estudo de caso, para obter uma amostra da realidade do dia a dia. Utiliza a técnica da entrevista para coleta de dados afim de buscar as respostas dos problemas proposto neste trabalho.

A pesquisa foi realizada numa empresa multinacional com ramo na indústria de autopeças situada no município de Santa Bárbara d'Oeste, no estado de São Paulo. A empresa estudada é de origem japonesa e se instalou há quatro anos no país.

O atual trabalho está dividido em quatro partes. No capítulo um estão presentes, em essência, os elementos que motivaram a realização da pesquisa; no capítulo dois é apresentado reflexões relevantes para o esclarecimento do assunto principal: a cultura; no capítulo três um aprofundamento sobre o estudo de caso realizado e por fim no capítulo quatro as considerações finais.

## **1.1 Justificativa**

Durante os últimos anos, o Brasil tem recebido em seu território empresas e indústrias de diversos setores. Esta transição demonstra o grande atrativo que o país possui diante de investidores estrangeiros do mundo todo.

A questão cultural é um fator que necessariamente está presente nas empresas, seja uma pequena empresa até uma grande indústria. O questionamento da compreensão da cultura e de suas manifestações nas organizações se dá devido à preocupação de que num campo onde há constante aumento da economia, há a convergência de culturas, e que podem ser muitas vezes subjetivas.

Segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p.469, tradução nossa), “compreender as raízes tribais de nossos instintos sociais e as propriedades dinâmicas de evolução cultural deve levar a um melhor entendimento do sucesso e fracasso das organizações.”

Para a autora desse trabalho, o entendimento da cultura da maneira correta, como ela influencia as pessoas e o ambiente organizacional e como lidar com as diferenças nas organizações são pontos que merecem uma atenção especial para o sucesso de uma atividade dentro da empresa.

No âmbito acadêmico, o estudo se torna válido e importante para pesquisadores e estudantes com interesse na área, visto que o presente estudo explicitará as condições reais de uma empresa, expondo as situações vividas hoje pelas organizações e como resultado colaborando para novas pesquisas e conhecimento na temática.

Para o lado social, a visão e consciência da existência de enfrentamento entre culturas pode ser ainda um elemento que não tenha um cuidado e uma observação necessária. As identificações dos conflitos colaborarão para que os diretores e gerentes tenham em mente das práticas para criar uma cultura, em que a organização com um todo compartilhe uma concepção para melhor acolher a cultura oposta.

## **1.2 Situação Problema**

Os ambientes organizacionais ao longo de um período foram analisados visando os aspectos voltados às técnicas administrativas. A partir da década de 80, os estudos voltados à cultura organizacional cresceram exponencialmente (FLEURY, SHINYASHIKI, STEVANATO, 2006).

A cultura ganhou espaço dentre os pesquisadores, quando foi entendida que é uma variável para o sucesso de uma empresa, uma vez que a cultura nos permite entender melhor como o sentido por trás das atitudes e conflitos entre grupos ou indivíduos dentro de uma empresa.

“À medida que tentamos descobrir as coisas que envolvem outros grupos, frequentemente descobrimos que eles não se comunicam, e que o nível de conflito entre os grupos nas organizações e na comunidade é surpreendentemente alto” (SCHEIN, 2009, p.9).

De acordo com os dados da Prefeitura de Campinas (2010), a cidade possui os maiores centros de pesquisa e desenvolvimento; uma localização estratégica que

com ligação com os principais consumidores nacionais e estrangeiros; 50 das 500 maiores empresas do mundo têm filiais em sua região metropolitana; o Produto Interno Bruto (PIB) de Campinas é de aproximadamente 27 bilhões, superior ao de vários países da América Latina e do Caribe.

Atualmente a RMC tem recebido um número significativo de empresas estrangeiras. Ao trazer a empresa para o território nacional, traz-se também características e comportamentos da matriz dessa organização.

A partir desta suposição, surge uma questão: quais são os conflitos gerados pela interação de pessoas, entre os gerentes e coordenadores estrangeiros com funcionários brasileiros? Esses conflitos podem ser potencialmente ameaçadores para a empresa?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivos gerais**

O objetivo geral deste trabalho constitui em investigar a existência de conflito cultural no ambiente organizacional em uma empresa multinacional de origem japonesa da RMC.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos ficaram designados da seguinte forma:

- Realizar uma revisão bibliográfica para a pesquisa e definição de conceito dos assuntos, tais como cultura e cultura organizacional;
- Pesquisar através de uma revisão bibliográfica a definição de cultura nacional, e descrever os aspectos relevantes da cultura brasileira e cultura japonesa;



- Realizar uma revisão bibliográfica para definição de conflitos;
- Verificar a existência de conflitos no ambiente corporativo, especificamente em uma empresa com o perfil descrito nos objetivos gerais;
- Analisar em que circunstâncias ocorre os conflitos no ambiente organizacional;
- Avaliar se há a possibilidade do conflito identificado prejudicar de forma geral ou específica a empresa estudada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cultura

A cultura é uma palavra popular que muitos estão acostumados a ouvir e a usá-la no cotidiano. E por trás desta palavra há diferentes definições. Para o senso comum pode significar: uma pessoa “cultura” ou inteligente, estudada. Ou podem ainda, numa outra perspectiva associar a palavra no sentido da cultura como cinema, teatro, ou uma pintura. No entanto a origem da palavra cultura vem do latim *colere* e significa cultivar, no sentido agrícola. Depois foi empregado para mostrar o sentido de cultivar ideias, mentes.

É incontestável o fato de que a cultura é um aspecto essencial para o entendimento das sociedades, tal como sua evolução ao longo do tempo. Para entendermos melhor, será mostrado a seguir conceitos da cultura baseando-se nos conceitos antropológicos (LIDÓRIO, 2008).

A cultura tem sido matéria de estudo para diversas áreas de diferentes pesquisadores. Um dos mais antigos historiadores, o Herótoto (484-424 a.C.) preocupou-se com o tema ao observar os problemas sociais enfrentados pelos lícios (FLEURY, 2012; LARAIA, 2001). Nota o seguinte:

Eles têm um costume singular pelo qual diferem de todas as outras nações do mundo. Tomam o nome da mãe, e não do pai. Pergunte-se a um lício quem é, e ele responde dando o seu próprio nome e o da sua mãe, assim por diante, na linha feminina (LARAIA, 2001, p.10).

Sempre houve uma preocupação e curiosidade para compreender a diversidade que existia entre os povos. A principal caracterização do ser humano não é a similaridade e sim a diferença que existe entre eles, e para compreender melhor o ser humano é preciso que se aprenda a singularidade ou cultura de cada grupo social (MOREIRA, 2002).

Montaigne ao percorrer pelas terras indígenas e até ter tido contato com os povos, não se assustou ao se deparar com diferentes costumes citando o seguinte: “cada qual considera bárbaro o que não se pratica em sua terra” (LARAIA, 2001, p.13).

O antropólogo Edward Burnett Tylor (1877, apud MINTZ, 2010, p.224) utilizou o termo “cultura” para referir-se a “todos os produtos comportamentais, espirituais e materiais da vida social humana” e complementando que são também quaisquer outros hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Para Schein (2009, p.7), no conceito antropológico, a cultura diz a respeito dos costumes e rituais adquiridos pela sociedade ao longo do tempo:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldadas por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009, p.1).

Para John Locke, “a mente humana não é mais do que uma caixa vazia por ocasião do nascimento, dotada apenas da capacidade ilimitada de obter conhecimento, através de um processo que hoje chamamos de endoculturação” (1690, apud LARAIA, 2001, p.25).

Hofstede e Freitas compartilha o fato do homem ao nascer, não possuir nenhuma cultura e ressaltando que a cultura não é inata, é aprendida ao longo da vida, diferente de personalidade que são herdadas ou aprendidos nos primeiros anos de nossas vidas. Porém a cultura uma vez atingida um sentido de identidade, o grupo dificilmente a abandonará, já que a estabilidade e previsibilidade são valorizadas pelo grupo (FREITAS, 2006; HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

Dentre vários pesquisadores da cultura, Hofstede, um dos principais, propõe analisarmos a cultura como uma programação mental. Ele faz uma analogia como os computadores são programados: que o comportamento de uma pessoa é apenas parcialmente predeterminado pela sua programação mental. E que nossas reações são prováveis e compreensíveis, dado o passado de um indivíduo. As fontes das programações mentais de uma pessoa que conseqüentemente o guia, determina sua forma de pensar e suas atitudes, encontram-se no meio social e na experiência de vida de uma pessoa (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

A cultura não é determinada pelas diferenças genéticas, ou seja o determinismo biológico não influencia o aprendizado e engendramento de uma cultura. Isto é, se uma criança nascida num determinado país fosse educada desde

os primeiros anos de sua vida em um outro país, esta terá totalmente a cultura do país em que fora levada. E que nem mesmo a sexualidade é o fator determinante para diferenças entre sexos opostos, afirmando que algumas atividades exercidas por mulheres em um determinado grupo cultural, pode ser atribuído para os homens de outro grupo cultural. O autor cita o exemplo de uma tribo indígena Tupi, em que o homem é o protagonista do parto, e não a mulher. Podendo o homem ter o direito do resguardo após o parto para o bem de sua saúde e do recém-nascido (LARAIA, 2001).

Porém a cultura também não é influenciada pela região geográfica em que o indivíduo vive, e este fato é compartilhado por diversos antropólogos e afirmam que podem existir uma diversidade cultural dentro de um mesmo espaço físico (LARAIA, 2001).

Então como a cultura é formada e quais são as influências reais sobre a cultura de uma pessoa?

Segundo Hofstede “a cultura é um fenômeno coletivo, compartilhada por pessoas que vive ou viveram em um mesmo ambiente social, onde a cultura é aprendida” (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010, p.6, tradução nossa).

Hofstede ainda fala que existem três tipos de diferenciação de programação mental, a natureza humana, a cultura e a personalidade (Figura 1). O nível natureza humana são aptidões dotadas por praticamente todos os seres humanos: capacidade de pensar, sentir alegria, medo, a necessidade de se relacionar com outros, a capacidade de observar o ambiente e de se comunicar com todos os outros seres humanos (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

Figura 1 Três níveis de diferenciação da programação mental



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

No entanto, como cada um reage a esses sentimentos, ou a forma com que expressam a alegria, medo, entre outros são modificados pela cultura. A personalidade é um conjunto de programação mental, que não necessitam ser compartilhado para outros seres humanos. Uma parte dessa programação pertence aos conjuntos de traços que são herdados geneticamente e outra parte ao conjunto de coisas obtidas pelo aprendizado. E o aprendizado significa modificado pela influência do coletivo cultura (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

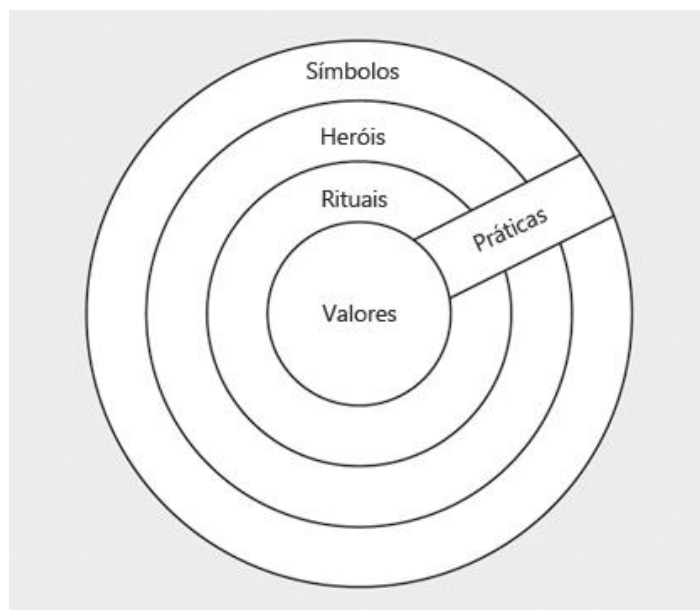
Segundo Laraia (2001, p.52), “a comunicação é um processo cultural. Mais explicitamente, a linguagem humana é um produto da cultura, mas não existiria cultura se o homem não tivesse a possibilidade de desenvolver um sistema articulado de comunicação oral”.

Ou seja, a cultura é um fenômeno que pertence exclusivamente ao ser humano e por meio dela que se forma uma sociedade graças a capacidade de comunicação do homem e por conseguinte a perpetuação da cultura de um determinado povo, pois a cultura é compartilhada e mantida como uma herança sociológica.

Hofstede sugere através de uma ilustração (Figura 2), mostrar as manifestações da cultura nas pessoas. O autor compara a ilustração a uma estrutura de uma cebola, em que quanto mais a manifestação estiver pro centro, mais profunda e enraizada é essa manifestação na pessoa, e mais difícil de ser mudada. O autor identificou quatro tipos de manifestações que cobrem os o conceito total de

forma organizada. Os símbolos, situados na parte mais superficial, são palavras, gestos, imagens que possuem um significado singular e são reconhecidos apenas entre as pessoas que compartilham da mesma cultura e são considerados superficiais porque é um tipo de manifestação que constantemente está sendo trocada quando um novo símbolo surge; heróis são pessoas, reais ou imaginárias que possuem características que são estimadas numa cultura e servem como modelo de comportamento; rituais são atividades coletivas que podem ser supérfluas mas que são essenciais para uma cultura como cumprimento, respeito aos outros e cerimônias religiosas. Contudo, os sentidos dessas manifestações são observados pela prática e interpretada por um membro do grupo. Finalmente, os valores são a preferência que as pessoas têm em relação a certo tipo de acontecimento ou atitude, a qual se contrapõe o bem e o mal; sujo ou limpo; permitido e proibido entre outros. E esses valores são adquiridos nos primeiros anos de vida (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

Figura 2 Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade



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

As manifestações aparecem de forma diferente em cada cultura. Um simples gesto pode ter significado opostos ou até completamente diferentes. Laraia (2001) cita o exemplo que presenciou na mata com os índios Kaapor, na qual teve a surpresa do riso do índio ter características diferentes daquilo que estava acostumado a ouvir. O autor explica que isto é devido a cultura ter um determinado

padrão para este fim. E que membros de um mesmo grupo podem acreditar que todos tenham um modo diferente de rir, mas para um observador estranho, de uma cultura diferente, acreditará que todos riem da mesma forma. As variações de riso percebidos pelas pessoas do mesmo grupo se trata de uma variação no padrão cultural. Desta forma, pela nossa percepção, acreditamos que um grupo com uma origem cultura diferente de sua própria, parecem rir da mesma forma, como os japoneses.

Ainda de acordo com o autor, os motivos que levam as pessoas a riem se diferem de cultura para cultura. Os americanos gostam de atirar tortas na face do adversário, os italianos carregam uma conotação erótica e ainda os japoneses riem por questão de ética até em momentos desagradáveis.

Hofstede explica que a diversidade cultural é o resultado de diversas exposições de diferentes povos no meio em que vive combinado com e a forma que encontrou para sua subsistência em determinadas situações. “Os mecanismos de seleção no nível do grupo tendem a manter os valores e algumas práticas estáveis dentro do grupo e estabelece os limites simbólicos entre os grupos” (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010, p.453, tradução nossa).

## **2.2 Cultura Organizacional**

O homem ao longo de seu desenvolvimento se viu obrigado a estar dentro de alguma organização, tendo em vista que um indivíduo sozinho teria pouca chance de sobrevivência devido à sua fraca habilidade de combate diante de grandes predadores. Os grupos humanos organizados foram empregados para que cada indivíduo cumprisse uma tarefa específica, as quais os indivíduos sozinhos não conseguiam enfrentar (DIAS, 2007).

Como conceito, organização entende-se como “ente social criado intencionalmente para se conseguir determinados objetivos mediante o trabalho humano e o uso de recursos materiais” (DIAS, 2009, p.175).

Conforme Bernardes (1989), as organizações são constituídas por pessoas que juntas transformam matérias-primas e informações por meio de artefatos regido

por uma divisão e colaboração e trabalho a qual necessita de normas de procedimentos desenvolvendo sentimentos e atitudes peculiares.

“Compreender as raízes tribais de nossos instintos sociais e as propriedades dinâmicas de evolução cultural deve levar a um melhor entendimento do sucesso e fracasso das organizações” (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010, p.469, tradução nossa).

No âmbito empresarial, a cultura é um elemento quase que obrigatório, uma vez que as organizações são formadas por pessoas e “a cultura é intrínseca a nós como indivíduos” (SCHEIN, 2009, p.8).

“Desse modo, a identificação e compreensão da cultura organizacional é algo de fundamental importância para vários profissionais para que atuem de forma consistente na organização, objetivando as mudanças positivas” (DIAS,2007, p.11).

Schein (2009) equipara as pessoas com as organizações: a cultura está para um grupo assim como a personalidade está para um indivíduo. Desta forma, descreve que a personalidade e caráter orientam e restringe o comportamento das pessoas e a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, por meio de normas compartilhadas e assumida pelo grupo.

Ainda segundo o autor, a cultura e liderança constituem os dois lados da mesma moeda. A liderança possui capacidade parcial de influenciar sobre um grupo nas organizações, e este poder entrar em ação quando a sobrevivência deste grupo está ameaçada.

Para Schein (2009), a cultura organizacional é definida como conjunto de pressupostos básicos, criados e compartilhados por um grupo, tidos como válido pelo grupo e que determinam as regras, os limites, o pensar das pessoas e que servem de guia instrução para novos membros que aderirão ao grupo.

A cultura é formada a partir do compartilhamento de uma aprendizagem acumulada de um determinado grupo de forma abrangente, estabelecendo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. O processo de formação de uma cultura pode iniciar-se a partir das visões, crenças, valores e suposições de um iniciador de um grupo, na qual a obtenção do sucesso pelo grupo, isto é a realização de uma tarefa for bem sucedida e houver um clima de comunhão entre os membros, as crenças e os valores do fundador serão confirmados e passarão a ser reconhecidos como compartilhados (SCHEIN, 2009).



Uma vez estabelecida a cultura deste grupo, os ensinamentos ou regras se tornará a identidade do grupo e perpetuada para os demais integrantes, como novatos, não havendo possibilidade de contestação, e caso houver, corre o risco de ser expulso do grupo. As regras estabelecidas continuam válidas mesmo que haja desistência de um dos membros do grupo (SCHEIN, 2009). “A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade” (SCHEIN, 2009, p.13).

A cultura de uma organização penetra em todas as práticas da empresa, construindo conjuntos de representações mentais e um complexo muito definido de saberes. Desta maneira, cria-se uma uniformidade entre os membros e contribui para que os tornem semelhantes no modo de agir e pensar (SROUR, 2005).

A cultura de uma empresa está por toda parte. É assim que Schein (2009) mostra nos níveis da cultura organizacional. Trata-se de uma classificação dos fenômenos culturais que podem ser observados. O termo nível refere-se ao grau de visibilidade desses fenômenos. O nível mais superficial são os artefatos e o mais profundo são os pressupostos básicos e entre os dois há os valores.

Cada nível podem representar os seguintes elementos:

1. Artefatos: Arquitetura, linguagem, tecnologia, estilo personificado de roupas, emoções explícitas, cerimônias, entre outros. Estes elementos são mais fáceis de serem observados, pois são aquilo que um indivíduo vê quando se depara com um grupo com uma cultura não familiar. No entanto são difíceis de serem decifrados. Pois o sentido do artefato pode estar oculto e somente após uma adaptação ou esclarecimento de um membro experiente pode revelá-lo.
2. Valores: Quando um grupo sem nenhum conhecimento compartilhado estiver frente a uma situação a ser solucionada, o líder ou fundador desse grupo tomará uma decisão baseada nos seus pressupostos básicos afim de obter sucesso dessa questão. “O que o líder propôs, entretanto, pode não ter qualquer *status* além de ser um valor para ser questionado, debatido, desafiado e testado” (DIAS, 2007, p.51). Se o grupo obter sucesso e as apostas do líder forem corretas, as suposições do líder passarão a ser compartilhadas e posteriormente

tomadas como pressuposição compartilhada (se continuarem a ter sucesso).

3. Pressupostos básicos: Quando a solução atinge o nível de pressupostos, o que era uma hipótese suportada por um palpite torna-se como verdadeiro e são levados a acreditar que realmente funcionam desta maneira. Uma vez atingido este nível, torna-se em questões intocáveis, que nem devem ser debatidas. Realizar mudanças nesses pressupostos básicos pode ser extremamente difícil e capaz de “desestabilizar nossa cognição e o mundo interpessoal, liberando grandes quantidades de ansiedade” (DIAS, 2007, p.52).

As suposições básicas são a essência da cultura de qualquer grupo, que por sua vez manifesta no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados. As suposições básicas compartilhadas se tornam como um mecanismo de defesa cognitivo e psicológico tanto para o grupo quanto para o indivíduo, a qual permite que o grupo de continuar funcionando. Por tanto, as suposições compartilhadas geram aos membros um sentimento de segurança e estabilidade, e uma tentativa de mudança (da cultura) pode causar uma grande ansiedade e desgaste de tempo (SCHEIN, 2009).

### **2.3 O Papel do Líder na Formação da Cultura**

Sabe-se que a cultura naturalmente emerge nos grupos, ou seja nenhum grupo está livre da cultura (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010). Explicou-se anteriormente, de maneira geral que as suposições compartilhadas, considera-se aqui como cultura, são crenças, visões, valores, experiências tidas como válidas para o grupo que permanecem como um conjunto de regra ou um manual para guiar os membros de como sentir, pensar e agir diante de determinadas situações (SCHEIN, 2009).

Quando uma organização é criada ainda não há cultura, pois a cultura forma-se através dos fundadores, mais especificamente através do compartilhamento das suposições do fundador, uma vez que as suposições individuais do fundador não é

cultura pois ainda não se tornou uma suposição compartilhada pelos membros (DIAS, 2007; SCHEIN, 2009).

Para Dias “o processo de formação de cultura se inicia com a formação do grupo, de modo que um, indissoluvelmente unido ao outro, conectado por um inevitável nexos de união: liderança” (Dias, 2009, p.179).

Conforme Schein (2009), a cultura organizacional é formada a partir de três fontes:

- I. A partir de crenças, valores e suposições dos fundadores
- II. Experiência adquirida entre os membros do grupo com a evolução da organização.
- III. Novas crenças, valores e suposições trazidas por novos membros e novas lideranças que se foram incorporando à organização ao longo do tempo.

O papel do líder tem uma participação relevante na formação da cultura pois, a cultura é criada por experiências compartilhadas, mas o líder devido a sua posição de superioridade outorgada, está em posição privilegiada para impor suas crenças, valores e suposições desde o início (DIAS, 2009; SCHEIN, 2009).

Será analisado a seguir algumas teorias e suposições baseadas no autor Edgar Schein para esta questão. O autor sugere que o processo de formação da cultura se inicia em um pequeno grupo. E na organização empresarial seguem 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 convence que a 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.

Embora os fundadores terem o *status* de autoridade, de criador sobre as pessoas e as regras da organização, a sua tentativa de liderança neste sentido pode levá-lo ao fracasso se não levar em consideração de que as suposições compartilhadas devem ser **válidas** para o grupo, ou seja, estas devem funcionar na prática para que sejam vistas como a forma correta de se fazer alguma coisa. Quando estas suposições não são aceitas, gera um clima de ansiedade entre os membros, e se esta ansiedade não for reduzida pelos fundadores, outros líderes serão adotados pelo grupo. Mas se as suposições estiverem corretas, cria-se uma organização forte cuja cultura refletirá as suposições originais. A cultura não sobreviverá se os fundadores e os principais condutores da cultura abandonarem a organização (SCHEIN, 2009, grifo nosso).

Schein apresenta os mecanismos de fixação da cultura numa empresa. Estes mecanismos servem para reforçar os valores, crenças e suposições do líder.

Não é necessário aos novatos frequentarem sessões especiais de treinamento ou de doutrinação para aprenderem suposições culturais importantes. Essas se tornam bastante evidentes por meio do comportamento diário dos líderes (SCHEIN, 2009, p.245).

Um dos mecanismos é ao que os líderes prestam atenção: o processo de consolidação da empresa se dá pela forma como os líderes consistentemente prestam atenção, recompensam, controlam e reagem emocionalmente, assim mostram suas próprias prioridades, metas e suposições (SCHEIN, 2009).

Outros mecanismos são como os líderes reagem a incidentes críticos; como alocam recursos; modelagem ponderada de papéis, ensino, e *coaching*; como os líderes alocam recompensas; como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem.

## 2.4 Cultura nacional e Organizações

Para Chiavenato (2010), a cultura corporativa é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização. As organizações multiculturais que se preocupam com sua cultura, visa acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários para obter êxito ao longo de sua jornada.

Dias (2003) acredita que as empresas são sistemas abertos capaz de absorver outras culturas como as nacionais, as regionais e que a pesar de cada organização possuir sua própria cultura, está constantemente sofrendo influência das culturas que estão em seu redor.

Ainda segue afirmando que quando uma organização empresarial consolidada com seus próprios valores, crenças, hábitos e costumes, tenta “transportar” sua cultura para uma nova filial em uma cidade diferente, esta jamais terá a mesma cultura com a unidade original.

Esta afirmação é compartilhada também por Geert Hofstede, que executou um grandioso trabalho nas subsidiárias da IBM, envolvendo mais 50 países diferentes (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

No trabalho de Hofstede, o pesquisador apresenta a teoria das dimensões das culturas nacionais. Trata-se de uma classificação da cultura de cada país através de pontuações referente às cinco dimensões da cultura: a distância do poder, a aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade e orientação de curto prazo versus orientação a longo prazo (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

Distância do poder: Esta dimensão exprime o grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam a distribuição de desigualdade. A questão fundamental é como uma sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas. As pessoas em sociedades que apresentem um alto índice de poder de distância possuem uma hierarquia por necessidade, os que têm poder possuem privilégios. Exemplo disso são os países asiáticos (Malásia, Filipinas e China) e da Europa Oriental (Egito, Emirados Árabes Unidos, Líbia). Nas sociedades com baixo índice de distância de poder, as pessoas se esforçam para equalizar a distribuição do poder, adotam a hierarquia por conveniência, onde todos possuem o mesmo

direito, as crianças aprendem a respeitar e são respeitadas. Exemplos disso são Israel, Áustria e Dinamarca.

**Aversão à incerteza:** Pode ser descrito como o nível de ameaça ou desconforto que os membros de uma cultura se sentem quando lidam com situações desconhecidas ou incertas. As características de uma sociedade com alto índice de incerteza: alto stress ao enfrentar situações de incerteza, a incerteza é tida como uma ameaça, por isso deve promover esforços para combatê-la, há uma grande necessidade de regras e leis. Exemplo: Grécia, Portugal e Bélgica. Já as características de uma sociedade com baixo índice acreditam que as incertezas fazem parte da vida, se sentem confortáveis com os riscos, pouca necessidade de regras e leis. Exemplos são: Singapura, Jamaica e Dinamarca.

**Individualismo versus coletivismo:** Alto índice dessa dimensão reflete uma sociedade com uma preocupação voltada mais para si e sua família direta, como pais, irmãos e esposa. Numa organização as tarefas são mais importantes que as pessoas. Países como Austrália, Reino Unido e Estados Unidos da América são exemplos. Seu oposto, o coletivismo, representa uma preferência por uma estrutura fortemente unida na sociedade em que os indivíduos acreditam na troca em que quando um familiar ou membro de um grupo se encarrega de cuidá-lo estará assegurando sua lealdade ao cuidador. Numa organização, as pessoas são mais importantes que as tarefas. Guatemala, Equador e Panamá são exemplos.

**Masculinidade versus feminilidade:** O lado masculinidade desta dimensão representa uma preferência na sociedade para a realização, viver para trabalhar, assertividade e recompensas materiais para o sucesso. A sociedade em geral é mais competitiva e há uma clara diferença de papel entre homens e mulheres. Exemplos são Japão, Itália, e Hungria. Seu oposto, feminilidade, significa uma preferência para a cooperação, trabalhar para viver, preocupação como próximo e qualidade de vida. A sociedade em geral está mais orientada para o consenso e o papel entre os gêneros são menos pronunciados. Holanda, Dinamarca e Suíça são exemplos dessas características.

**Orientação a curto prazo versus longo prazo:** Se refere a forma como uma sociedade gerencia o passado com presente e o futuro. Ou seja, a maneira com que mantêm ou adaptam suas tradições. As sociedades voltadas para orientação a curto prazo são imediatistas, há uma pressão para gastar. Exemplo de países são: Nigéria, Filipinas e Noruega. Aqueles com uma cultura de alto índice, por outro lado, têm

uma abordagem mais pragmática: eles incentivam a poupança e os esforços na educação moderna como uma maneira de se preparar para o futuro. Exemplo são: Japão, China e Coreia do Sul.

A pesquisa realizada por Hofstede serviu de base para outros estudos, pois conseguiu propor considerações importantes para analisar a cultura de uma organização. O estudo leva a concluir que a cultura nacional tem grande influência para determinação da cultura de uma empresa e que vem a ser um material importante para introdução a noção de diferenças culturais (AZEVEDO, 2006).

De um modo geral, para entender organizações em países diferentes é necessário entender suas culturas nacionais, e entender suas culturas nacionais significa basicamente entender as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas de governos dos homens, igualmente enquanto concepções (MOTTA, 2000, p.19).

## **2.5 Cultura Brasileira**

A cultura define a roupa que você utilizará, as principais doenças que poderão contrair, a profissão que exercerá ou até o instrumento que possivelmente tocará.

Os pais e a família são os principais formadores de opinião das crianças. Os primeiros valores ensinados a elas, ficam fortemente enraizados. Os pais têm uma grande influência na personalidade e identidade da criança (LOMEU, 2012).

Acredita-se que a cultura brasileira possui três matrizes, a indígena, a portuguesa e a da África negra. Estas três matrizes se misturaram e deram origem a diversas subculturas no Brasil (MOTTA, 2006).

O conceito de subcultura é exemplificado por Dias (2007) como conjunto de hábitos, costumes e linguagem de variação de uma cultura. Isto é, uma cultura possui diferenciações conforme a região em que está situada. O autor afirma que dentro da cultura humana, existem indeterminadas subculturas. A cultura francesa, brasileira ou indiana são subculturas da cultura humana. E a cultura caipira, gaúcha ou baiana são subculturas da cultura brasileira. E ainda conclui que “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” (DIAS, 2007, p.14).

Para Motta (2006), as empresas passaram por uma uniformização globalizada e instaurou um modo semelhante de pensar e agir. No entanto a sociedade vêm moldando as tecnologias globalizantes conforme sua cultura local, e o autor afirma que a cultura é o principal fator de diferenciação de uma empresa para outra e que é fundamental estudar as culturas de uma sociedade para compreender sobre a cultura de uma empresa.

O Brasil que foi marcado pela escravidão apresenta traços do aristocratismo ibérico, e as relações inter-raciais se tornam dificultosa a fim de estabelecer uma sociedade igualitária. Devido ao seu passado escravocrata, Motta interpreta o operário como sucessor do escravo, sendo o senhor do engenho atualmente o chefe que manifesta autoridade tradicional, paternalista, em que o líder providenciava tudo o que era necessário para o apadrinhado. Desta forma, as organizações são caracterizadas por uma gestão com grande distância de poder entre trabalhador e executivo (DIAS, 2007; HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010; MOTTA, 2006).

No Brasil ainda está presente o colonizador, que é uma figura que sempre estará presente, na sociedade, nas organizações. A cultura brasileira é marcada por duas faces, o arcaico e o moderno. As multinacionais que se instalaram no país representam a burguesia e a tecnocracia que apresentam comportamento cosmopolitas, mas que eventualmente volta aos traços do comportamento do senhor do engenho. Isto é, mesmo sofrendo a influência de outras nações, como a americana, quando necessário, ressurgem o paternalismo, a subordinação e a evidência da distância social (MOTTA, 2000).

Uma das instituições concebidas pelo cenário cultural brasileiro é o jeitinho brasileiro (MOTTA, 2000). Segundo Matheus (2006, p.132), o jeitinho “é a maneira original que tem o brasileiro de harmonizar a regra jurídica e as práticas da vida diária”.

O jeitinho foi criado pelo desafio inicial da realidade que cercavam os brasileiros, e neste cenário encontrou novas formas de resolver seus problemas cotidianos. A intenção dessa postura, seria de burlar algumas burocracias que os cercavam, na qual as regras e as hierarquias eram abolidas para darem lugar à flexibilidade (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982).



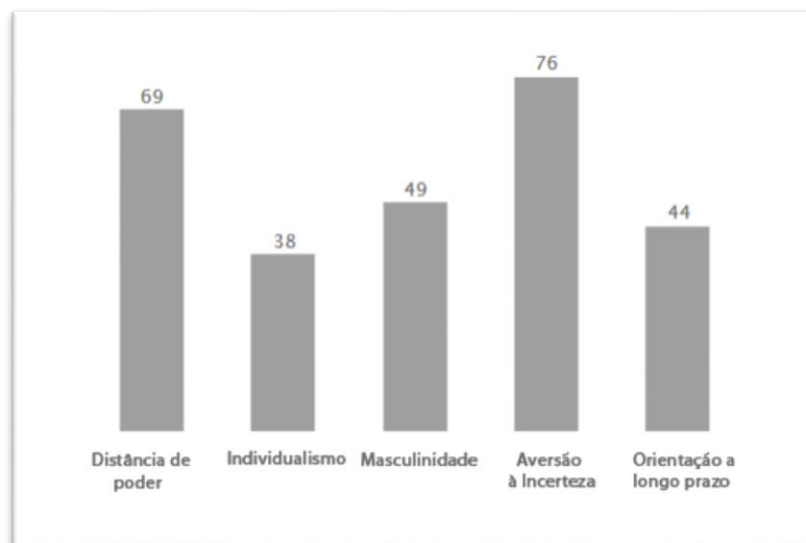
Um aspecto da cultura brasileira que chama atenção é a necessidade de se apegar ao estrangeiro. Caldas (2006, p.73) na sua obra “Santo de casa não faz milagre” cita que há “uma procura desenfreada de produtos culturais e de bens de consumo importados no Brasil, (...) nossa mania nacional de acreditar que nada neste país presta e de que qualquer coisa com valor deve vir de fora”

Tal fato evidenciado por Oliven (2001), aponta que a sociedade elitizada busca constantemente a modernidade, e acreditam que o que vem de fora é moderno e erram ao acreditar que modernidade e contemporaneidade tenham o mesmo significado. O autor afirma que conseqüentemente a cultura brasileira é desvalorizada no território nacional.

### 2.5.1 A Cultura brasileira segundo a teoria das dimensões

A seguir será analisado a cultura brasileira conforme os parâmetros sugeridos por Hofstede, considerando as cinco dimensões, a distância de poder, individualismo e coletivismo, masculino e feminino, aversão à incerteza e orientação a longo e curto prazo. A figura 3 mostra as pontuações dadas à cultura brasileira.

Figura 3 Pontuação das 5 dimensões do Brasil



Fonte: Adaptado de <http://geert-hofstede.com/brazil.html>.

A cultura brasileira segundo os estudos das dimensões de Hofstede, indica que o Brasil possui alta distância de poder (69 pontos). Reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e a desigualdade entre as pessoas são aceitáveis. A desigualdade na distribuição de poder justifica o fato de que os detentores do poder possam ter mais benefícios que os menos poderosos na sociedade. Os símbolos de status de potência são muito importantes, a fim de indicar a posição social e comunicar o respeito que poderia ser mostrado.

O individualismo tem a ver com a relação do indivíduo com o “eu” ou com o “nós”. Nesta dimensão, o Brasil pontua 38 pontos, o que significa que desde o nascimento, as pessoas são fortemente ligadas com família, incluindo membros indiretos como tios, avós, primos que mantêm uma troca mútua de proteção entre os membros. No ambiente corporativo, espera-se que um membro mais velho da família contrate outros membros mais novos em suas próprias empresas a fim de dar uma “ajudinha” na carreira profissional.

No quesito masculinidade, o Brasil possui uma nota intermediária, pairando entre a feminilidade. Quanto mais masculino, mais impulsionado é pela competitividade, realização e sucesso, um sistema que vem praticado desde a idade da escola. E quanto mais feminino, mais as pessoas se mostram complacentes com o próximo, na qual visa estar envolvidos na multidão e estimam alcançar o sucesso por meio da qualidade de vida.

A aversão à incerteza tem a ver de como a sociedade encara o fato do desconhecimento do futuro: deve-se controlar o futuro ou deixar apenas acontecer? Nesta dimensão o Brasil possui uma pontuação alta, 76 pontos, o que revela uma sociedade com grande desconforto em relação à incerteza. Há muita necessidade de criar regras e leis, contudo a necessidade de obedecer a essas leis, nem tanto. Elaborar regras são meios de se sentirem seguros e existe uma ânsia para os momentos de descontração. São pessoas apaixonadas e expressivas.

Na dimensão da orientação a longo prazo, o Brasil possui uma pontuação intermediária. Quando a pontuação é baixa, indica que as pessoas preferem manter as tradições normas consagradas pelo tempo enquanto veem com desconfiança uma mudança social. Já quando a pontuação é alta, a sociedade demonstra uma abordagem pragmática, incentivando a poupança e os esforços na educação moderna como uma maneira de se preparar para o futuro.

## 2.6 Cultura Japonesa

A cultura do Japão teve uma origem diferente do Brasil, que foi um país colonizado. Por muitos anos a academia japonesa justificou que o isolamento territorial acabou por proporcionar à sociedade japonesa uma forma única de desenvolvimento e expressão, tornando-as possuidoras de uma língua única, a japonesa, por um povo de uma única etnia (SUZUKI, 2003).

A história do Japão é comumente dividida por periodização, que seguem pelas eras *Genshi Jidai* (Era Primitiva, 9.000 anos atrás); *Kodai* (Era Clássica, século 4 ao século 12); *Chusei* (Tempos Medievais, século 12 à metade do século 16); *Kinsei* (segunda fase da época feudal, segunda metade do século 16 à segunda metade do século 19); *Kindai* (Era Moderna, segunda metade do século 19 até 1945) e *Gendai* (Era Contemporânea, a partir do término da Segunda Guerra Mundial até os dias atuais) (TAKENAGA, 1978).

A história da cultura japonesa também é separada por períodos, uma vez que os aspectos políticos, econômicos e sociais são marcantes na história do Japão, a periodização cultural de certa forma acompanhou a evolução política do país (TAKENAGA, 1987).

A pesar da cultura japonesa apresentar-se conservadora, o arquipélago ocasionou a entrada de diferentes culturas. Contudo, devido a sua extensão territorial e à capacidade de assimilação ao novo, a cultura japonesa conseguiu manter suas tradições e ao mesmo tempo incorporar a nova cultura, à sua maneira, sem perder seus traços originais (SUZUKI, 2003).

Até a Era *Kinsei*, a história do Japão foi marcada por impérios, pequenas nações (uma espécie de tribos) e guerreiros *samurais*. Por volta de 1867 o Japão busca por uma nação moderna através da Reforma *Meiji*, e adota o sistema capitalista a fim de equiparar-se ao Estados Unidos da América e aos países da Europa. Com a modernização alguns aspectos da sociedade sofreu uma mudança notável, tais como, o abandono dos *quimonos* (roupas típicas japonesas) e adotando as roupas europeias (Figura 4), queda do budismo e xintoísmo como religião oficial (MOTOYAMA, 1994; TAKENAGA, 1987).

Figura 4 Estudantes uniformizadas, no ano de 1885 e 1886 respectivamente.



Fonte: Universidade Ochanomizu. (1984, p.49.)

Tanto a ciência e a política tiveram mudanças significativas, como estabelecer um poder absolutista e implantação de uma constituição e no campo da ciência, a contratação de professores estrangeiros nas universidades, ação na qual resultou em diversos estudos científicos de valor, comprovando um bom nível da ciência nipônica. No entanto, no decorrer da modernização, houve uma onda de resgate das antigas tradições japonesas, impulsionado ironicamente pelos estrangeiros que passaram a admirar a nova cultura que encontrara (MOTOYAMA, 1994).

Segundo Hirata (1988), a sociedade japonesa está intimamente articulada com os sistemas produtivos, dado que tornam possível o tipo de divisão de trabalho em vigor a nível de empresa. É possível observar uma nítida diferença na divisão do trabalho e no provável desfecho da vida profissional de um homem e uma mulher dentro da empresa. Os trabalhos técnicos são atribuídos aos homens, enquanto o trabalho minucioso, reservado para as mulheres. As mulheres não são consideradas como parte da população economicamente ativa, uma vez que as mulheres são afastadas voluntariamente, por uma regra geral ou por pressão da sociedade, assumindo seu posto de doméstica, responsável pela criação dos filhos e pelo bem

estar da família. Por outro lado, o emprego de um trabalhador masculino pode ser vitalício e com grandes chances de ser promovido por tempo de serviço.

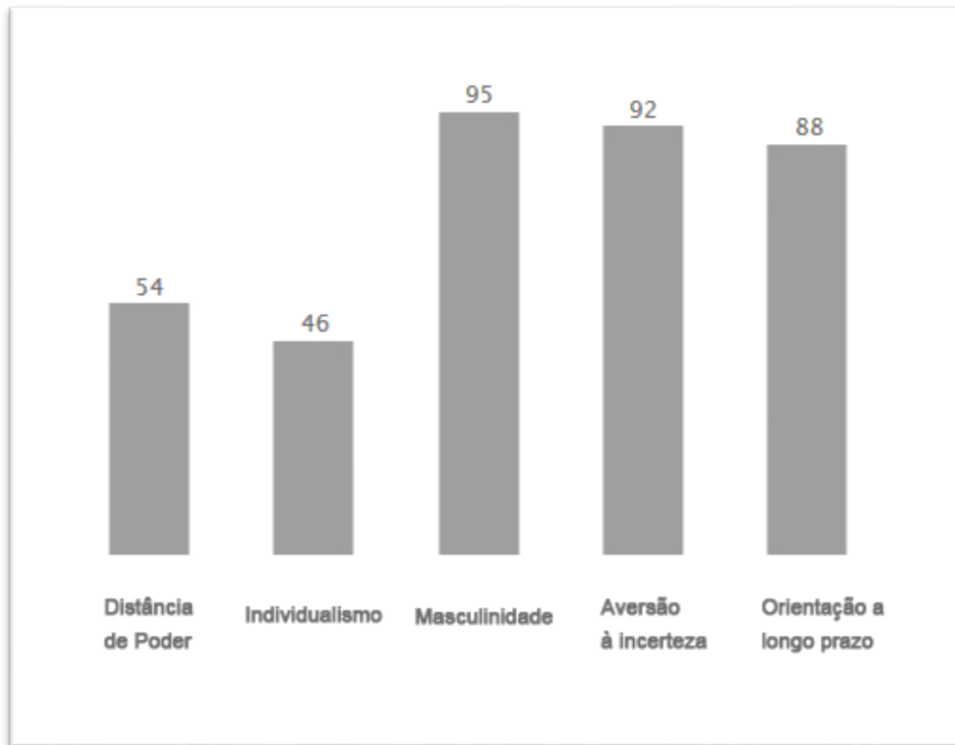
Apesar da lei da igualdade entre os sexos no trabalho existir desde 1985, o cenário atual permanece resistente a algumas mudanças. A posição pouca encorajadora do governo sobre os impostos para mulheres que trabalham acaba refletindo no baixo salário oferecido pelas empresas. Metade das mulheres japonesas possuem trabalhos não efetivos, de meio período e no ano de 2006, somente 2% das mulheres ocupavam cargos de gerência. E mesmo quando estas alcançam este cargo, muitas pedem demissão sentem-se incomodadas com o próprio sucesso profissional (FUJINO, 2010).

Uma outra particularidade que chama a atenção é a hierarquia que se tornou uma concepção difundida na sociedade japonesa. A hierarquia está presente em diversos comportamentos dos japoneses. Curvar-se é um hábito de cumprimento e de respeito ao próximo, o grau de inclinação varia de acordo com a hierarquia dentro do padrão japonês. A base estrutural da sociedade japonesa está ligada com seu passado agrário-colheiteiro. A aldeia, onde as pessoas viviam, era totalitária. Estabelecia regras e cada movimento dos moradores. Nela existiam, em todas as camadas e faixa etárias, uma hierarquia clara, na qual eram determinadas as funções e punições para aqueles que transgrediam as normas. Tal sistema existia inclusive no grupo das crianças. As crianças eram educadas para não se afastarem de seu grupo e para não cometerem atos que eram contrários ao padrão estabelecido pelo grupo (KIKUCHI, 2004).

### **2.6.1 A Cultura japonesa segundo a teoria das dimensões**

A seguir será analisada os aspectos da cultura japonesa segundo a teoria das dimensões de Hofstede. Na figura abaixo pode-se observar as notas atribuídas para as dimensões culturais do Japão.

Figura 5 Pontuação das 5 dimensões do Japão



Fonte: Adaptado de <http://geert-hofstede.com/brazil.html>.

Segundo a teoria, a distância de poder do Japão, de 54 pontos, é considerada alta. Essa condição é visível e todos têm ciência do fato, porém não é tão hierárquico como a maioria das outras culturas asiáticas. Alguns estrangeiros concordam ao dizer que são hierárquicos devido ao lento e trabalhoso processo de decisão nos negócios. As decisões devem ser confirmadas por cada camada hierárquica e pelo cargo máximo de uma empresa. A meritocracia é presente na sociedade, há uma forte noção no sistema de educação japonês que todos nascem iguais e qualquer um pode chegar ao topo se esforçar o bastante.

Na dimensão do individualismo, o Japão pontua 46 pontos. A sociedade, certamente, mostra muitas características de uma sociedade coletivista, como frequentemente, colocar a harmonia do grupo acima da expressão de opiniões individuais. No entanto, não é tão coletivista como a maioria de seus vizinhos, tal fato explicado pela sociedade não ter estendido um sistema familiar que constitui uma base de sociedade mais coletivista. O Japão tem sido uma sociedade paternalista, o nome e a herança passam de pai para o filho mais velho. No ponto de vista ocidental, o Japão é classificado como coletivista, enquanto aos outros países asiáticos são tidos como individualista.

O Japão, com 95 pontos, é uma das sociedades mais masculinas no mundo. No entanto, em combinação com um lado levemente coletivista, o que se vê não é um comportamento individual assertivo e competitivo que frequentemente é associado cultura masculinas. Há uma forte concorrência entre grupos. No ambiente corporativo, os funcionários se sentem mais motivados quando estão competindo numa equipe vencedora, e a excelência na qualidade de produção de produtos e serviços, e na apresentação visual estão presentes em vários aspectos da vida. Longas horas de trabalho são uma forma de expressão da masculinidade, o que torna difícil a ascensão de mulheres na pirâmide corporativa tipicamente masculina.

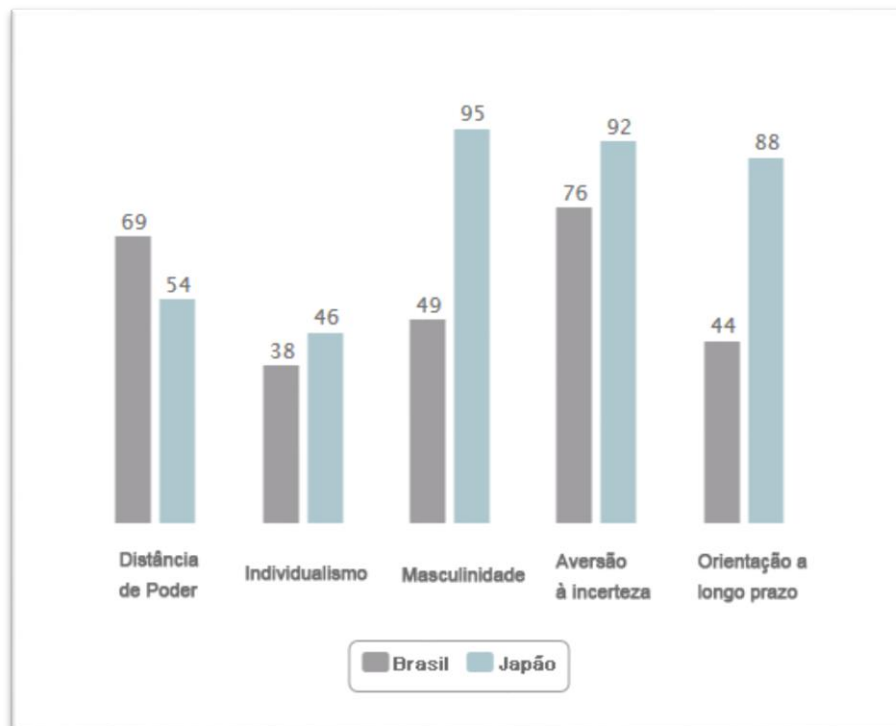
Com 92 pontos, o Japão é um dos países com mais aversão à incerteza. Isso é muitas vezes atribuído ao fato de que o Japão está constantemente ameaçado por desastres naturais de terremotos, *tsunami*, tufão e erupções vulcânicas. Nestas circunstâncias os japoneses aprenderam a preparar-se para qualquer situação incerta. Isso vale para outros aspectos da sociedade. No Japão, tudo que é feito, é prescrito para o máximo de previsibilidade. No mundo corporativo, são investidos horas e esforços em estudos de viabilidade e todos os fatores de riscos devem ser trabalhados antes que qualquer projeto seja iniciado. Esta elevada necessidade de incerteza é umas razões pelas quais as mudanças são tão difíceis de realizar no Japão.

Na dimensão da orientação a longo prazo, o Japão pontua 88 pontos, sendo uma das sociedades mais fortes nessa dimensão. Os japoneses veem sua vida como um curto momento na história da humanidade. Nesta perspectiva, a fatalidade não é recebida com estranhamento. As pessoas vivem suas vidas guiadas por virtudes e bons exemplos práticos. No ambiente corporativo, observa-se a orientação a longo prazo pela taxa de investimento destinado à pesquisa e desenvolvimentos, mesmo em tempos economicamente difíceis. A ideia por trás disso é que as empresas não estão interessadas apenas no lucro, mas também em fortalecer-se para servir por muitas gerações.

## 2.7 Comparativo Brasil e Japão

Seguindo o conceito do mesmo estudo, será feito um breve comparativo dos dois países, Brasil e Japão, para analisar as diferenças ou as igualdades nas escalas das dimensões. A figura ilustra a comparação da pontuação dos dois países.

Figura 6 Comparativo Brasil e Japão



Fonte: Adaptado de <http://geert-hofstede.com/brazil.html>.

Na dimensão da distância de poder, os dois países são pontuados com notas altas, no entanto apresentam diferentes tipos de distância de poder. Enquanto no Brasil a hierarquia funciona como uma ferramenta de poder e um meio para evidenciar a diferença das classes sociais, no Japão a hierarquia parece ser adotada por conveniência, para separar as pessoas em diferentes funções uma vez que a igualdade social é estimulada e presente tanto no ambiente corporativo quanto na vida social de um cidadão.

No individualismo, os dois países estão próximos na pontuação, 38 e 46. Ambos os países são mais coletivistas do que individualistas. O coletivismo do Japão é percebido pelas práticas da sociedade, a qual preza pelo respeito ao



próximo e a força do trabalho coletivo é valorizado. Já o Brasil apresenta um comportamento coletivista seletivo, por exemplo de fazer favores a pessoas mais próximas como a família, é quase que irrecusável e a sociedade é baseada nas indicações de outras pessoas.

A dimensão da masculinidade é que aparece com maior discrepância. Esta dimensão está vinculada com a definição dos papéis masculino e feminino dentro da sociedade. No Japão, como comentado anteriormente, as mulheres não são consideradas parte da população economicamente ativa e o prazo da sua carreira profissional é curta. E normalmente seu destino fica restringido aos cuidados domésticos enquanto os homens são os provedores da casa e possuem benefícios na empresa como emprego vitalício. Já no Brasil as mulheres têm ocupado mais espaço no ambiente corporativo e também nos altos cargos, a definição da função da mulher não é tão definida como na sociedade japonesa.

Na dimensão da aversão à incerteza, os dois países possuem notas altas. O Japão é muito mais propenso à essa aversão, todavia, a forma como cada país enfrenta e o motivo de terem a incerteza são diferentes. No Brasil criam-se regras para se sentirem seguros diante de situações incertas, porém nem sempre as regras são praticadas. Enquanto o Japão adota regras e prevenções que são estimuladas na sociedade e acarretam no benefício para a sociedade num todo.

A dimensão da orientação a longo prazo é uma outra dimensão que também possui uma diferença grande entre os dois países. O Japão, específico de países asiáticos, é bastante orientado a longo prazo. São atitudes marcantes no país, onde a sociedade possui hábitos que visam um provento futuro. Enquanto o Brasil possui uma característica bem oposta: praticar atitudes para benefícios imediatos.

## **2.8 Relacionamento entre Brasil e Japão**

A história entre os dois países em questão, sucede em 1908, quando os imigrantes japoneses desembarcaram do lendário *Kasato Maru*, dissipando em diferentes cidades. Até a Segunda Guerra Mundial, o relacionamento entre os países era restrito, limitando-se apenas à vinda de novos imigrantes. Com a eclosão

da guerra, os países cortaram suas relações, pois o Brasil estava situado numa área primária de influência de Washington (UEHARA, 1995).

Após a guerra, a corrente imigratória foi retomada e até o ano de 1979, somado aos imigrantes que havia chegado antes da guerra, mais os filhos e netos, os japoneses e descendentes atingiram a cifra de 750 mil pessoas (SAITO, 1979).

O Japão, devastado pela guerra, alcançou resultados impressionantes, conseguindo se reerguer, expandindo sua economia para os mercados internacionais nos anos 60 e em 1989 atingiu o primeiro lugar na colocação dos maiores fornecedores de recursos financeiros, desbancando os Estados Unidos (TONOOKA, 1994; UEHARA, 1995).

A crise do petróleo levou o Japão a uma era de diplomacia de recursos, passando a promover e estreitar laços com países que possuíam recursos naturais em abundância fora da Ásia, uma forma de garantir a matéria-prima essenciais para o desenvolvimento de seu setor industrial. O governo japonês adotou a medida 7-1-1 pra divisão dos recursos, na qual 70% era reservado para a Ásia, e o restante dividido entre África, Oriente Médio e América Latina (TONOOKA, 1994; UEHARA, 1995).

O Brasil foi um dos primeiros países da América Latina a receber ajuda externa do Japão, por volta de 1961, e até o ano de 1973 “o Brasil acumulava o quinto maior volume de empréstimos fornecidos pelo Japão, e paralelamente expandia o número de empresas japonesas no país” (UEHARA, 1995, p.9). Ajuda oficial japonesa teve um significado importante para o Brasil: a transferência de tecnologia, um avanço na fabricação de produtos intermediários.

Os 10 anos compreendidos entre 1965 a 1975, foram marcados pela intensa transferência de empresas nipônicas no Brasil. Cerca de 700 (70 eram *join-venture*) empresas japonesas de diversas áreas já existiam em 1979, tais como: Ishibrás (construção naval); Yanmar, Kubota (implementos agrícolas); Honda, Yamaha (motocicletas) (SAITO, 1979).

## 2.9 Conflito Cultural

Serão abordados a seguir as questões que levam a duas culturas, num mesmo ambiente, a se estranharem. Chamar-se-á de conflito ou choque cultural.

O conflito é “um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL 2010, p.437).

Dias (2007) sugere que há diferentes padrões culturais e que a cultura organizacional de uma empresa é a subcultura de uma maneira geral do país em que está inserida, que por sua vez é influenciada na constituição dos seus valores básicos. “Organizações com origem não nacional, nacionalizadas ou compradas por nacionais, apresentarão muitas diferenças culturais em relação a outras que atuam no mesmo ramo de negócio” (DIAS, 2007, p.136).

Os padrões culturais se diferem em relação a importância que é dada a certa atitude ou comportamento, como por exemplo, ao tempo e pontualidade. Em algumas organizações o cumprimento dessas normas é obrigatório. E qualquer desvio do padrão de comportamento grupal organizacional se torna ameaçador ou no mínimo desprezível. O etnocentrismo presente em qualquer cultura, provoca a conclusão de juízos de valores sobre outras culturas a partir de suas próprias premissas (DIAS, 2007).

Quando uma organização passa atuar em um outro país, levará a cultura organizacional que na verdade é a subcultura de seu país de origem. Porém, quando decide por atuar em outro país, deverá assumir os valores existentes nele, formando-se, gradualmente uma subcultura do país no qual se instalou (DIAS, 2007; HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

Assim como no trabalho de Pedro Jaime Junior (2002), em que retrata a pesquisa de campo em uma empresa binacional, realizada por Guilherme Rubens, os conflitos de empresa formada por argentinos e brasileiros. Apesar das condições técnicas serem favoráveis para a fusão dessas duas empresas, o grupo enfrentou um grande desafio ao lidar com membros que compartilhavam diferentes visões da realidade organizacional.

Dentre os fatores que geravam desacordo entre os membros, os principais eram os valores, tempo, espaço, sindicato que conseqüentemente os frustravam.

Um dos exemplos citados pelo autor é que os argentinos interpretavam a leitura do ambiente de forma diferente dos brasileiros. Enquanto os argentinos optavam por instalar no mesmo imóvel a parte fabril e o escritório, para os brasileiros era inconcebível a ideia de trabalhar no mesmo espaço que operários e supervisores, demonstrando uma preocupação de ficar longe dos trabalhadores. Tais discordâncias resultavam em desconfiança entre os membros e criava-se obstáculos à alavancagem dos negócios.

Um choque cultural pode, por exemplo, gerar profundo mal-estar, paralisando, desorientando as pessoas. Pode ser um impacto tanto exercido sobre o outro quanto recebido de outro, além de poder ser observado entre terceiros. Pode também, gerar reações de agressividade ou conflito velado e, em contraste, pode até, em alguns casos, implicar sensações de reconhecido alívio de tensão (FRAGA, 1999, p.25).

No trabalho sobre aquisição de uma empresa de biotecnologia brasileira por uma multinacional dinamarquesa, Silveira e Garcia (2010) descreve o processo de integração cultural dos colaboradores, uma parte os altos cargos ocupados por dinamarqueses e outra parte, operários brasileiros que pertenciam a empresa brasileira.

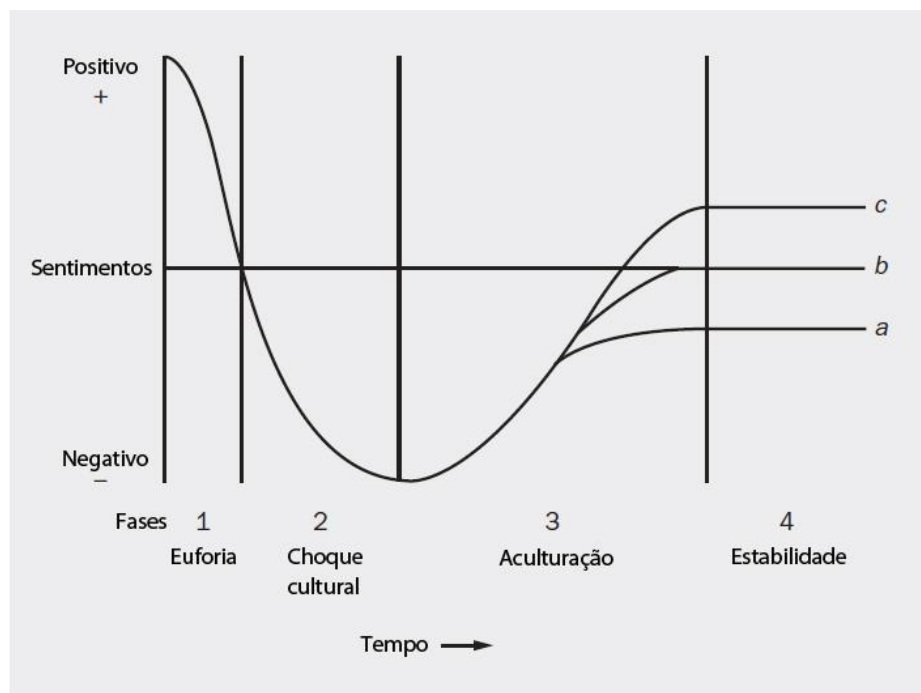
Primeiramente, os gerentes brasileiros participaram de um processo de integração cultural, a fim de transmitir a cultura da nova empresa. Os autores relatam que gradualmente a cultura dinamarquesa foi prevalecendo no ambiente organizacional e conseqüentemente os trabalhadores também readaptaram-se ao novo modo de produzir o mesmo produto. Percebe-se então uma mudança no agir e no pensar dos colaboradores. Os autores concluem que a pesar da cultura dinamarquesa estar intensivamente solidificando sua cultura, é inevitável perceber os traços da cultura brasileira na organização.

Os estudos de Hofstede, apontam que quando um indivíduo é inserido num ambiente cultural diferente, este é acometido por sentimentos de desamparado, aflição e hostilidade porque o indivíduo atinge o estado mental de uma criança, em que até as pequenas coisas devem ser aprendidas.

De acordo com Hofstede, o choque cultural é específico do ambiente, ou seja cada vez que se insere em um novo ambiente cultural, há um novo choque cultural. No entanto, o autor sugere que exista fases para o indivíduo se acostumar e se

sentir inserido numa nova cultura, chamado de aculturação, a qual é ilustrada através da curva da aculturação (Figura 7). Durante estas fases, o sujeito experimenta mudanças de sentimentos, positivos e negativos (eixo vertical), de acordo com a passagem do tempo (eixo horizontal). A fase 1, euforia, representa a excitação por estar viajando e conhecendo lugares novos, geralmente é de curta duração. A fase 2, o choque cultural, quando o sujeito inicia sua nova vida no novo ambiente cultural. Fase 3, aculturação é a fase em que o indivíduo lentamente aprendeu a conviver sob novas condições, adotou alguns valores local, tem autoestima e se integrou a um novo grupo social. A fase 4, quando o indivíduo atingiu um estado de estabilidade mental, pode variar entre 4a, quando o mesmo continua a se sentir-se alienado e discriminado; 4b representa que o novo ambiente é tão bom quanto o seu ambiente original; 4c quando o novo ambiente é melhor do que aquele em que costumava viver. O comprimento a escala do tempo varia de acordo como tempo de permanência no país, por exemplo se o tempo for relativamente curto, até 3 meses, uma pessoa pode experimentar todas essas fases durante esse período de tempo, mas se a permanência durar alguns anos, a fase do choque cultural pode durar um ano ou mais até atingir a fase da aculturação (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

Figura 7 Curva da aculturação



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

Muitas empresas internacionais têm experimentado os sintomas físicos decorrentes do choque cultural em seus expatriados. Tal fenômeno pode ser tão intenso, capaz de antecipar a volta dos expatriados em seus países de origem. Em casos extremos, alguns chegam a se suicidar. Um fator que reforça o retorno de um expatriado é a problemas do choque cultural das esposas que acompanham os maridos. O fracasso de um expatriado é um problema significativo e persistente que atinge uma taxa de 70% nos países em desenvolvimento (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010).

“O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana” (CHIAVENATO, 2010, p.455). Sendo assim, o conflito está associado a desacordos, discórdia, divergência, controvérsia ou antagonismo.

O fato de que o homem vê o mundo através de sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Tal tendência, denominada etnocentrismo é responsável em seus casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais (LARAIA, 2001, p.72).

Ainda segundo o autor, a capacidade de controlar ou dissolver os conflitos são atitudes que estão ligadas diretamente a melhorias, tais como desempenho das tarefas, bem-estar das pessoas, aumento de produtividade e melhoria do relacionamento entre as pessoas (CHIAVENATO, 2010).

## 3 ESTUDO DE CASO

### 3.1 Metodologia

A pesquisa se caracteriza como uma pesquisa aplicada procurando obter respostas dos conflitos gerados pela cultura de diferentes países numa empresa multinacional e se esses conflitos podem ser prejudiciais para a empresa. A abordagem da pesquisa é essencialmente de ordem qualitativa, descritiva e exploratória.

Para o desenvolvimento deste trabalho, será realizado um levantamento bibliográfico através da revisão da literatura, utilizando publicações sobre cultura, cultura organizacional, comportamento organizacional, culturas nacionais, conflitos culturais através de artigos científicos, livros como nos canais de pesquisas como SCIELO, RAE, FGV, Revista Estudos Japoneses e bibliotecas virtuais da UNICAMP, UNISAL, USP e a biblioteca da FATEC Americana.

A fim de obter uma visão real dos conflitos abordados neste trabalho, será realizada um estudo de caso envolvendo entrevistados que estão vivenciando tais conflitos em seus ambientes organizacionais. O perfil destas pessoas são pessoas que têm contato com os estrangeiros e pessoas que estão inseridas numa organização estrangeira.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que podem ser aplicadas para investigar um fenômeno dentro do contexto da vida real. Ainda segundo o autor, o estudo de caso não é uma tática para coleta de dados mas sim uma estratégia de pesquisa abrangente e completa que este tipo de pesquisa tem um destaque na pesquisa de avaliação: “explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamento” (YIN, 2001, p.34).

A técnica utilizada para o estudo de caso foi a entrevista, executada de maneira metódica, face a face, a fim de obter “informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p.80).

As perguntas utilizadas na entrevista são semiestruturadas, uma vez que achou-se conveniente ter a liberdade para desenvolver novas perguntas que

pudessem ser aproveitadas para explorar amplamente as questões. Os dados coletados através da entrevista são peças importantes para avaliação e análise, bem como uma resposta para a situação problema deste trabalho.

O estudo de caso foi realizado durante o mês de outubro de 2015, na região da RMC, mais especificamente no município de Santa Bárbara d'Oeste, em São Paulo.

### **3.2 Descrição da Empresa**

Participou deste estudo uma empresa multinacional japonesa, sediada no município de Santa Bárbara d'Oeste (SBO), conforme caracterizada nos próximos parágrafos.

Devido a pesquisa envolver assuntos internos relacionado à empresa, a empresa estudada optou pelo anonimato tanto o nome da empresa como as pessoas que participaram da entrevista. Nesta ocasião, a empresa referida será chamada de empresa X.

A empresa X, com a matriz sediada no Japão, desde 1949 atua no ramo industrial de componentes automotivos fornecendo para as grandes montadoras. A empresa X está presente em 37 países nos cinco continentes, totalizando 188 subsidiárias e com um quadro de 146 mil funcionários ao redor do mundo.

No Brasil, a primeira planta da empresa foi instalada em 1980 no Paraná, e visando um crescimento da demanda no mercado da América do Sul, instalou-se em Amazonas, Minas Gerais e por fim em Santa Bárbara d'Oeste (SP). As subsidiárias situadas no Brasil, foram instaladas com o intuito de atender o mercado brasileiro e argentino, fornecendo componentes para veículos leves e pesados.

A planta de SBO, a fim de melhorar a sua capacidade produtiva, iniciou suas atividades em 2011 no entanto só em 2013 foi oficialmente inaugurada. A empresa X, investiu um total de R\$ 205 milhões para construção da linha de produção e de um centro tecnológico voltado para análise e testes. A unidade foi erguida num terreno com 300 mil m<sup>2</sup>, dos quais 38 mil m<sup>2</sup> de área construída. Possui nesta unidade cerca de 750 colaboradores, que ocupam desde a linha de produção até altos cargos como a diretoria.



### 3.3 Apresentação dos Resultados

A empresa envolvida neste estudo, foi contatada para participar da pesquisa, em forma de entrevista, com o intuito de investigar a relação das pessoas com nacionalidades diferentes e se haveria um conflito entre essas pessoas.

A entrevista de caráter semiestruturado, foi realizada no recinto da empresa X. Para esta ocasião, participou um representante dos expatriados, que na empresa tem a função de dar assistência para os japoneses, principalmente para tradução e interpretação. Este representante será chamado de senhor T., brasileiro de 35 anos de idade. Com vários anos de experiência na língua japonesa, o senhor T. está na empresa desde o início das atividades, em 2011, e acompanhou a vinda e a integração de vários expatriados na companhia.

Foi sugerido que se houvesse a possibilidade, de convidar para a entrevista um dos expatriados para corroborar as informações durante a pesquisa. Tanto a empresa X quanto o senhor T. prontamente aceitaram a sugestão. O convidado desta entrevista será chamado de senhor N.

Com 25 anos de experiência na empresa X, senhor N é japonês e tem 57 anos. Atualmente ocupa o cargo de coordenador executivo, com experiência de trabalho pela mesma empresa em outros países, está na subsidiária brasileira desde 2013. O senhor N, é casado e veio ao Brasil acompanhado de sua esposa.

A empresa X iniciou parcialmente suas atividades em 2011. Nesta época já haviam expatriados (cerca de 15), no entanto, há uma substituição periódica dos mesmos, a cada 3 ou 4 anos. De acordo com o senhor T., exceto o presidente, os primeiros expatriados da empresa, não estão mais presentes. Atualmente há cerca de 22 novos expatriados que variam entre 6 meses a 3,5 anos de atuação no Brasil.

Para tomar como base, utilizou-se as informações a partir do ano que a empresa foi oficialmente inaugurada.

Nesta época, haviam cerca de 15 expatriados no corpo diretivo que compunha cerca de 10% da vice-presidência, 10% diretores executivos, 25% gerentes, 30% coordenadores executivos e 25% *trainee*. De frente para três diretores e um vice-presidente brasileiros. A alta gerência era então majoritariamente japonesa, e apesar de incluir brasileiros neste quadro, estes quatro eram todos

descendentes de japoneses, que dominavam o idioma japonês. A empresa demonstra uma explícita preferência pelos executivos com este perfil.

Os expatriados que vêm ao Brasil, após cumprir seu período, retornam ao Japão, e em alguns casos, principalmente quando ligados ao departamento de vendas, podem ser retransferidos para outros países. A substituição de outro expatriado pode não ocorrer se o departamento não achar que seja necessário tê-lo novamente.

Para ter uma ideia do cenário operacional e cultural, foram elaboradas algumas questões que permitissem retratar alguns aspectos do cotidiano no âmbito empresarial e social.

Quando indagado ao senhor N, sobre as primeiras impressões da empresa ao chegar ao Brasil, o mesmo mencionou que a rotatividade na empresa o surpreendeu. “No Japão costumamos entrar numa empresa e permanecer nela durante muitos anos” (Senhor N).

Há 2 anos no Brasil, senhor N faz parte de uma equipe de expatriados que no presente momento totalizam 22 pessoas. Ele conta que a integração no Brasil foi tranquila e vários fatores ajudaram a adaptação.

O Brasil que foi marcado pela imigração japonesa, soma agora mais de 100 anos de história. Hoje existe mais de 1.600.000,00 de descendentes de japoneses, a qual correspondente a 1% da população brasileira. A presença destes descendentes culminou num território excepcionalmente simpático aos japoneses (CENTRO DE ESTUDOS NIPO-BRASILEIRO, 2010).

Graças à grande força dos imigrantes, o acesso aos itens nipônicos se tornou muito fácil, podendo serem encontrados alimentos e artigos nos supermercados asiáticos. A culinária japonesa se tornou popular, é fácil achar uma variedade de restaurantes numa mesma cidade.

Apesar da grande diferença no idioma, o que mais preocupava mesmo era a segurança no Brasil. No entanto ao morar aqui, na região RMC, percebeu que os noticiários acentuavam este tipo de ocorrências, e que acontecem com mais intensidade em grandes cidades.

Estes e outros fatores contribuíram para que a vida social no Brasil se tornasse mais viável e que não prejudicasse a estadia no país.

O senhor N como coordenador executivo, faz parte também da equipe de planejamento, tem a função de estar por perto da linha de produção para

supervisionar o processo e se reportar aos superiores da subsidiária brasileira e também, se houver necessidade, para a matriz no Japão. Outros expatriados também costumam acompanhar de perto a manufatura, tendo contato com os acontecimentos do dia-a-dia, e conseqüentemente com as pessoas.

Foram questionados os conflitos ou desentendimento na linha de pensamento entre os funcionários brasileiros e japoneses que puderam ser observados no ponto de vista do senhor N.

Ao ser questionado, ressaltou que são problemas que geralmente podem resolvidos sem grandes dificuldades e que não chegam a prejudicar o processo e as pessoas. Completando que as pessoas de nacionalidades diferentes, na sua visão, têm um relacionamento bom e positivo e que os pequenos problemas ou diferenças não são levados a frente.

Para o senhor N, os seguintes conflitos foram apontados como parcialmente ou totalmente resultante das diferenças culturais:

- a. Frequentemente pequenos defeitos são ignorados e não são repassados para os superiores;
- b. Os operários brasileiros, costumam utilizar um material até que não estejam em condições de uso, uma vez que o ideal seria trocar o material periodicamente para alcançar seu efeito desejado e para evitar outros problemas como danos nos produtos e ferir alguém devido ao mal uso;
- c. Ao deixar cair uma peça no chão, o operário brasileiro, ao invés de pegá-la, deixou no chão, tal comportamento gerou uma dúvida para um dos japoneses que presenciou a cena e chamou sua atenção;
- d. Os funcionários brasileiros, quando não sabem executar uma tarefa ou parte do trabalho, tentam resolver o problema seguindo suas próprias intuições, atitude contrária da orientação que é dada;
- e. No Japão os líderes de linha costumam chegar antes do início do trabalho para deixar o local preparado para que o trabalho seja iniciado no horário exato, o que acaba acontecendo no Brasil é dos líderes chegarem no mesmo horário que os demais operários, acarretando assim numa perda de tempo de cerca de cinco minutos;

- f. Os funcionários brasileiros costumam conciliar o trabalho à escola ou faculdade à noite, impossibilitando trabalhar em hora extra;
- g. A questão da hierarquia no Brasil funciona numa dinâmica diferente do Japão. Na cultura brasileira, a ordem que vem de cima (superiores) são absolutas. E as solicitações vindas de baixo não são ouvidas. Quando um operário necessita de algum material de trabalho, esse material não é concedido pelo seu líder, por este ter recebido ordens de redução de custo. No entanto em algumas situações onde há uma necessidade real, basta o líder relatar ao superior para conseguir, como nesse caso do material de trabalho. Muitas vezes esse líder evita contatar o superior para não incomodá-lo ou por achar que será negado o seu pedido;
- h. A manutenção preventiva não é explorada da forma esperada. As pessoas esperam quebrar para trocar, enquanto que poderia fazer uma manutenção para evitar que se quebre;
- i. Desperdício na movimentação das pessoas;
- j. Alta rotatividade dos brasileiros.

Durante a entrevista senhor N ainda contou que a subsidiária de SBO atende os requisitos do padrão da empresa, mas que é necessário esforço para alcançar o desejado. E completou que para atingir a qualidade esperada, é necessário que as pessoas sejam mudadas pois estão ligadas diretamente com a checagem do produto. “É necessário que as pessoas sejam mais detalhistas para melhorar a qualidade final dos produtos”, diz senhor N.

Ao percorrer pelas situações apontadas pelo senhor N, é possível reparar que nessas observações estão presentes opiniões típicas da cultura japonesa e comportamentos típicos da cultura brasileira.

### 3.4 Análise dos Resultados

As duas nacionalidades presentes na empresa X, de fato possuem características diferentes, baseado na teoria das dimensões de Hofstede. Pode-se dizer que em todas as dimensões, mesmo a dimensão que possui menos diferença, o individualismo, apresentam modos diferentes de lidar com tal questão, isso é porque cada país possui um contexto cultural diferente.

É possível observar em algumas frases citadas pelo senhor N como conflito cultural, algumas características previstas pela teoria das dimensões de Hofstede.

Quando senhor N disse que na subsidiária havia muita rotatividade, remete à dimensão da orientação a longo prazo, de permanecer numa empresa durante muito tempo da vida, muitas vezes de forma vitalícia. Esta prática é uma característica forte na cultura japonesa, pois o *ba* ou local de trabalho é a principal estruturação de uma pessoa a qual concede uma identidade e um posicionamento social. Assim um japonês ao se apresentar, se identifica como funcionário da empresa z ou membro da organização y. O vínculo da pessoa com a empresa se torna muito sólido, e a questão aqui não é a força de trabalho que pode-se oferecer, mas a receptividade da empresa na vida de uma pessoa (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010; HIRATA, 1988; KIKUCHI, 2004).

Há uma certa ligação na importância do vínculo indivíduo-organização com a dimensão da individualidade e coletivismo. Como descrito anteriormente, o funcionário japonês ao se associar a uma empresa, constrói uma identidade social, e a instituição que o herdou passa a ser a prioridade na vida desse trabalhador. Normalmente o japonês atende a requisições da empresa e um operário trabalha em prol da empresa, sacrificando suas próprias vontades.

Este comportamento é o oposto ao observado nos brasileiros na subsidiária. A razão dos japoneses estranharem tal comportamento, a pesar de serem mais individualista que os brasileiros, se dá ao coletivismo/individualismo situacionais dos brasileiros.

Existe o antagonismo brasileiro, a casa e a rua. A casa ou círculo de convívio social ou afetivo é o lugar do bom, do belo e do decente. Na rua ou fora de sua zona de convívio, estão o trabalho, a luta, confusão. Então o brasileiro assume esses dois lados conforme muda o cenário. “Ficamos à mercê da arbitrariedade das figuras de

poder de nossa sociedade desigual e precisamos de muitos jeitinhos e malandragem para sobreviver” (MOREIRA, C., 2005, p. 90).

O comportamento do brasileiro é parece individualista para o japonês, pois seus interesses pessoais e a família vem em primeiro lugar. Assim, para os brasileiros, acordar mais cedo e para preparar o local de trabalho e abrir mão da conquista de uma graduação não são as primeiras opções.

Em relação à falta de manutenção preventiva dos objetos, mostra também uma faceta da orientação a longo prazo dos japoneses, que valorizam os materiais que têm, e tomam os devidos cuidados para que tenha o máximo de tempo de vida útil em contraposição à orientação a curto prazo dos brasileiros que são imediatistas e visam para o futuro, não tendo assim os a atenção dada à utilização de um objeto.

A questão da hierarquia relatada pelo senhor N, pode-se notar dois fenômenos: a questão da distância de poder da cultura brasileira contra a proximidade dos níveis hierárquicos do Japão. A situação descrita sobre a dificuldade de encontrar materiais de trabalho pelos operários brasileiros mostra a distância hierárquica que se enfrenta num sistema organizacional, enquanto a presença nipônica parece atuar para diminuir essa distância e trazer à tona a voz dos operários.

Esse caso da distância de poder está ligado também à improvisação dos brasileiros diante de situações desconhecidas. O jeitinho brasileiro é uma maneira que o brasileiro encontrou para harmonizar as regras com as práticas da vida diária ao encontrar um desafio inicial, criando novas formas para resolver seus problemas. Assim, os operários, acabam agindo conforme seu instinto, uma situação bem contrastante caso fosse um operário japonês. O Japão por ser um dos países com mais aversão à incerteza, são altamente sistematizados e o comportamento esperado nessa situação seria seguir o protocolo, afim de evitar qualquer tipo de falha ou especificamente algum dano no produto ou na máquina (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010; MATHEUS, 2006; VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982).

Conforme o senhor N citou, existem esses conflitos que comumente acontece durante as atividades. O fato do senhor N estar perto da linha produção, ao mesmo tempo que parece ser uma atitude comum de um supervisor, sugere uma tentativa de adequar os costumes brasileiros aos japoneses. É possível notar este comportamento quando o senhor N relata sobre o hábito de repassar algumas regras a todos os funcionários brasileiros. Estas regras são praticadas por motivo de

segurança ou por valorizar condutas positivas para melhoria do ambiente de trabalho, como olhar para direita, esquerda e direita antes de atravessar uma via. São regras disseminadas no ambiente organizacional e os japoneses estão acostumados a seguir regras.

Tal fato, está ligado aos pressupostos básicos de Schein (2009), que são conjunto de regras, valores e forma de pensar tidos como válidos por um grupo e utilizado como guia para novos membros. Assim sendo, qualquer tentativa de desvio dos pressupostos (cultura) não terá êxito. E aquele membro que insistir em agir de forma diferente corre o risco de ser excluído do grupo, ou da empresa. Porém, esta situação está condicionada para empresas cujo o líder que foi responsável pela fundação da empresa e da cultura organizacional, está presente na empresa e este tem a capacidade de fixação da cultura naquele grupo, garantindo a sua perpetuação da mesma devido às circunstâncias desse contexto.

No entanto, não é possível dizer o mesmo da empresa em questão, que quando iniciou suas primeiras atividades em 2011, certamente passou pela situação descrita por Schein (2009), posto que os únicos que conheciam todo o processo de trabalho eram líderes, e estes por sua vez tiveram que ensinar aos novos membros operários a forma de trabalhar e simultaneamente as suas culturas (cultura da matriz). Contudo, essa cultura transmitida aos brasileiros gradualmente vai se juntando à cultura vigente, a brasileira.

Assim como diz Hofstede, Hofstede, Minkov (2010), por mais que a empresa faça esforços para impor sua cultura, a tendência é que ocorra uma composição das duas culturas, e inevitavelmente a cultura local vai prevalecendo e se tornando mais evidente, porém sem perder o toque da cultura do outro país.

Lembrando também que os números de expatriados são substancialmente menores comparado ao número de operários brasileiros. Então o que vai estabelecendo neste ambiente, é um acordo cultural, a qual os japoneses renunciam suas imposições de sua cultura. E dando espaço à compreensão das limitações de ambas as partes, isto é, entendendo que a possibilidade da mudança cultural do outro é muito pouca.

As manifestações culturais mais enraizadas são muito difíceis de ser mudadas. (Cf. p.19) Ou seja, o brasileiro em essência sempre será um brasileiro, bem como os japoneses e qualquer outro povo.

Pelo lado brasileiro, a tentativa de imposição da cultura dos japoneses não vem a ser um gerador de conflito, devido ao seu contexto de miscigenação que fez com que o brasileiro assimilasse a cultura do próximo sem grandes estranhamentos. Essa flexibilidade se dá por conta da maneira peculiar que o brasileiro criou de lidar com situações incertas no dia a dia – o jeitinho brasileiro.

Subentende-se que, assim como o senhor N referiu, os conflitos revelados na pesquisa são gerenciáveis e não se configura com um risco ou ameaça de desestabilização do ambiente organizacional e da empresa em um todo. Uma vez que a pesar de existir a diferença no comportamento e modo de agir, os funcionários brasileiros acatam a ordem dos japoneses, seguindo as recomendações dadas. E também os japoneses costumam ter paciência para lidar com estas situações, porque sabem que trata-se de uma subsidiária nova, e inevitavelmente há dúvidas na forma de trabalhar, então espera-se que há necessidade de direcionamento neste sentido.

Outros pontos que corroboram com esta afirmação, é que a empresa X a pesar de possuir pressupostos que originalmente são da matriz, não é totalmente japonesa, pois a mesma se encaixa no perfil descrito por Dias (2007) de uma empresa estrangeira com a subcultura do país de origem (Japão) com os valores de do país atuante (Brasil), carregando consigo uma nova subcultura, uma cultura híbrida, tal fato reconhecido por senhor T e senhor N. Isto contribui para um ambiente organizacional neutro, amistoso para os dois lados. Quando uma organização passa atuar em um outro país, levará a cultura organizacional que na verdade é a subcultura de seu país de origem. Porém, quando decide por atuar em outro país, deverá assumir os valores existentes nele, formando-se, gradualmente uma subcultura do país no qual se instalou

Os seguintes parágrafos são as continuidades das considerações que sustentam a afirmação feita pela autora.

Na obra de Hofstede (2010), o autor chama a atenção ao encontro de culturas ou o choque cultural como pontos significantes para a o sucesso ou fracasso da missão de um expatriado. (Cf. p.45) De acordo com o autor, o ideal é que o expatriado passe pelas fases da aculturação, e atinja o estado de estabilidade, preferencialmente 4b ou 4c. Pois eventualmente, caso não consiga passar pelas fases 2 e 3, pode acontecer uma volta antecipada do expatriado para seu país, e conseqüentemente falhando na sua missão. E nos casos mais graves há aqueles



que se suicidam. Na presente pesquisa, os expatriados também experimentam as fases proposta por Hofstede, e de acordo com o senhor T, os expatriados cumprem todo o seu período, mostrando que a propósito tenha atingido a fase desejável, de estabilidade. O senhor N, ao dizer que a adaptação no país havia sido tranquila devido ao conjunto de fatores como o Brasil ser um país com um número grande de japoneses e descendentes, e muitos estabelecimentos que facilitasse o acesso a artigos e alimentos japoneses, pode-se dizer que foram fatores que contribuíram para que chegasse na fase de estabilidade. Senhor N mencionou também que tem o hábito de dirigir no país, algo que a empresa X permite em alguns países de suas subsidiárias, confirmando a aculturação do expatriado no país e que o Brasil é considerado pela empresa X como um país afável para seus expatriados.

Um outro obstáculo apontado por Hofstede, Hofstede, Minkov (2010), é que as esposas que acompanham os maridos muitas vezes são as mais motivadoras para encerrar o período de serviço dos maridos no país, visto que o processo de aculturação é um fenômeno suscetível a todos que visitam um país diferente. No entanto esta afirmação não é observada nesta situação específica, em razão da cultura japonesa condicionar o papel da mulher japonesa como suporte do marido provedor do bem, submetendo-se às obrigações do marido, que é o cumprimento do seu papel ante a empresa.

Uma vez que estão inseridos no Brasil, os japoneses não encontrarão as características de um trabalhador japonês em um brasileiro, pois são de culturas diferentes, e conforme apresentado, são condições difíceis de serem alteradas, exigindo assim por parte da empresa uma compreensão da situação em que se encontra e ser eficiente na gestão conflitos e pessoas, pois a única mão-de-obra disponível são os brasileiros.

São essas condições que fazem acreditar que mesmo havendo algumas diferenças entre as culturas após estabelecer um clima de companheirismo e de fato haver conflitos no ambiente organizacional, estes conflitos acabam perdendo força devido à aculturação e ao conjunto de fatores em que a empresa está inserida, tornando superiores e capazes de absorver os argumentos apontados por autores como teoricamente ameaçadores.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como intuito, pesquisar sobre a cultura e cultura organizacional, sobretudo sua atuação nas empresas multinacionais.

A realização desta pesquisa foi motivada pela finalidade de averiguar como a cultura é percebida pelas pessoas e o que sucede do encontro de culturas diferentes em um ambiente organizacional. Tal indagação emergiu após a autora, que é descendente de japoneses, notar princípios diferentes nos brasileiros após ter tido contato por muitos anos com a cultura japonesa. Isso tomou um significado maior quando cursava sua faculdade de Gestão Empresarial.

A princípio apresentou-se os conceitos de cultura através do autor Laraia (2001), de forma antropológica e de uma forma sistematizada através dos estudos de Hofstede, Hofstede, Minkov (2010). E também no que diz respeito a cultura organizacional, utilizou-se as teorias de Schein (2009) para mostrar os papéis principais da cultura dentro das organizações e os pressupostos básicos sugerido pelo autor. Através das teorias de Hofstede, Hofstede, Minkov (2010), foi possível observar como a cultura nacional influencia as pessoas e as organizações e os conflitos decorrente ao encontro de culturas. E através das observações de Motta e Caldas (2006) apresentou-se as características do Brasil baseado em sua história escravocrata. A história da cultura japonesa também foi apresentada utilizando diversos artigos de autores do Centro de Estudos Japoneses da Universidade de São Paulo.

Através de um trabalho de campo, conseguiu-se responder à hipótese do problema levantado neste trabalho. Por meio de um estudo de caso, a autora analisou uma empresa multinacional japonesa, a empresa X, uma organização do ramo industrial, que por sua vez atendia aos requisitos para a presente pesquisa: a existência de duas nacionalidades diferentes em um mesmo ambiente de trabalho.

Na entrevista realizada, esteve presente um representante brasileiro dos expatriados, o senhor T e um expatriado, o senhor N. Durante a entrevista os entrevistados mostraram-se cooperadores para responder as perguntas pré-estabelecidas e inclusive as perguntas que iam surgindo, possibilitando a coleta de dados mais completa e diversificada.

Utilizando a comparação entre as teorias levantadas no desenvolvimento teórico deste trabalho com os resultados obtidos, analisou-se que o conflito cultural é real, mas que existem diversos fatores que devem estar presentes para que esse conflito, de fato venha a prejudicar a empresa global ou parcialmente. E que os conflitos mencionados na empresa X, não são significativos se puderem ser trabalhados para encontrar uma solução ou meio termo para ambas as nacionalidades, uma vez que as subsidiárias tornam-se uma parte da subcultura da cultura brasileira e japonesa.

Como melhoria, no sentido de aprofundamento, a participação de um funcionário brasileiro teria uma contribuição significativa, pois traria a sua percepção com relação ao ambiente organizacional liderado por japoneses. Algo que não foi possível devido ao tempo limitado para a elaboração do trabalho e pelo longo tempo para resposta que as empresas costumam levar.

Sendo assim, sugere-se a continuação desta pesquisa já que a cultura e a cultura organizacional são temas que não se esgotam, possibilitando desta forma uma exploração do assunto. A proposta para futuros estudos é realizar uma pesquisa com um número maior de entrevistados e de diferentes nacionalidades, para analisar por meio de diferentes percepções. Outra sugestão é a buscar empresas de pequeno ou médio porte com os fundadores que estão envolvidos nas atividades diárias da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Darlan. **Brasil cai para 5ª posição em entrada de investimento.** São Paulo: G1, 24 de junho de 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/06/brasil-cai-para-5-posicao-em-ranking-de-entrada-de-investimento-estrangeiro.html>> Acesso em: 30 mar. 2015.

AZEVEDO, Jamana Rodrigues de. **Contribuição de Hofstede para o estudo da cultura organizacional.** In: Simpósio de Engenharia de produção XIII, 6 - 8 de nov. 2006, Bauru, Anais, 7p.

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. Capítulo 4.

CENTRO DE ESTUDO NIPO-BRASILEIRO. **Pesquisa da população de descendentes japoneses residentes no Brasil (1987-1988).** Junho, 2012. Disponível em: <[http://www.cenb.org.br/cenb/index.php/articles/display\\_pt/Nota%20explicatoria](http://www.cenb.org.br/cenb/index.php/articles/display_pt/Nota%20explicatoria)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

CHIAVENATO, **Idalberto.** **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Capítulo 14.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P., CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 38 - 54.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate.** Revista de Administração de Empresas. vol.31 no.3 São Paulo Jul/Set. 1991. p.73 Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas: Editora Alínea, 2003.

\_\_\_\_\_. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Atlas, 2007. Capítulo 10.

\_\_\_\_\_. **Sociologia & Administração**. 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2009. Capítulo 3 e 9.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. p.623

FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P., CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 273 - 292.

FRAGA, Valderéz F. **Choque cultural como aprendizado profissional e humano**. Revista de Administração Pública, vol.33, n.5, p.23 – 42, set./out., 1999.

FUJINO, Yoko. **Japão ainda dificulta carreira de mulheres**. Portal Nippo Brasil. Disponível em: <<http://www.nippobrasil.com.br/especial/561.shtml>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

HIRATA, Helena Sumiko. **Divisão social e processos de trabalho na sociedade japonesa**. Revista Estudos Japoneses, vol.8, p. 35 – 42, São Paulo, 1988.

HOFSTEDE, Geert; 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. Capítulo 1, 2, 11.

JAIME Jr., Pedro. **Um texto, múltiplas interpretações**: Antropologia hermenêutica e cultura organizacional. Revista de Administração de Empresas, vol.42, n.4, p.72 – 83, out./nov./dez., 2002.

KIKUCHI, Wataru. **Sociedade japonesa**: base estrutural das relações sociais. Revista Estudos Japoneses, vol.24, p.107 – 124, São Paulo, 2004.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: Um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

LEVI Jr., Marion. **The Structure of Society**. Princeton, Nova Jersey, Princeton University Press: 1952.

LIDÓRIO, Ronaldo. **Conceituando a Antropologia, a Cultura e o Homem**. Instituto Antropo, 2008. Disponível em <[http://instituto.antropos.com.br/v3/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&catid=40:consultoria-antropologia&Itemid=9](http://instituto.antropos.com.br/v3/index.php?option=com_content&view=article&id=57&catid=40:consultoria-antropologia&Itemid=9)> Acesso em: 15 out. 2015.

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: 22 out. 2015.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=cultura>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed., Atlas: São Paulo, 2009.

MARTINS, Laerte. **Economista analisa crescimento da RMC**. Todo dia, Campinas, 21 jun. 2010.

MATHEUS, Tiago Corbisier. Inverno social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. P., CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 129 - 142.

MINTZ, Sidney W. **Cultura: uma visão antropológica**. Revista Tempo, vol. 14, n.28, p.225 – 239, jan./jun., 2010.

MOOR STEPHENS BRASIL. **Fluxo crescente de empresas estrangeiras no Brasil**. 29 de Julho de 2011. Disponível em: <[msbrasil.com.br/\\_blog/auditoria/fluxo-crescente-de-empresas-estrangeiras-no-brasil/](http://msbrasil.com.br/_blog/auditoria/fluxo-crescente-de-empresas-estrangeiras-no-brasil/)> Acesso em: 27 mar. 2015.

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

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.

MOTOYAMA, Shozo. **Ciência, cultura e a tecnologia e a restauração Meiji.** Revista Estudos Japoneses, vol.14, p.93 – 100, São Paulo, 1994.

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

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

\_\_\_\_\_. **Organizações & Sociedade: A Cultura Brasileira.** Revista Organizações e Sociedade. v.7, n.19, set/dez, 2000.

OLIVEN, Ruben George. **Cultura e modernidade no Brasil.** Revista São Paulo em Perspectiva, v.15, n.2, São Paulo abr./jun., 2001.

PEREZ, Fabíola. **Invasão estrangeira.** 20 set. 2013. Edição 2288. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/325361\\_INVASAO+ESTRANGEIRA](http://www.istoe.com.br/reportagens/325361_INVASAO+ESTRANGEIRA)> Acesso em: 27 mar. 2015.

PREFEITURA DE CAMPINAS. **Guia de Investimento.**v.2010. Disponível em <[http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/Guia\\_Investimentos.pdf](http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/Guia_Investimentos.pdf)> Acesso em: 27 mai. 2015.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Capítulo 14.

SAITO, Hiroshi. **Padrões de comunicação e de comportamentos dos empresários japoneses no Brasil.** Revista Estudos Japoneses, vol.2, p.33 – 40, São Paulo, 1979.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHLITTLER, José Maria Martins. **Como fazer monografias.** Campinas: Servanda, 2008. p.69 – 170.

SILVEIRA, Luciana F.; GARCIA, Fernando C. **A influência da cultura nacional na cultura organizacional: Um estudo de caso de aquisição no setor de biotecnologia.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v.11, n.1, p. 24 – 43, jan./jun. 2010.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Capítulo 4.

SUZUKI, Tae. **Cultura e Sociedade Japonesa: Da época primitiva às origens do Estado.** Revista Estudos Japoneses, vol. 23, p.75 – 100, São Paulo, 2003.

TAKENAGA, Beatriz Shizuko. **A divisão histórica japonesa.** Revista Estudos Japoneses, vol. 7, p.5 – 20, São Paulo, 1978.

THE HOFSTEDE CENTRE. Disponível em < <http://geert-hofstede.com/brazil.html>> Acesso em: 6 out. 2015.

TONOOKA, Eduardo Kiyoshi. **Fluxos internacionais de capitais japoneses no Brasil.** Revista Estudos Japoneses, vol. 14, p.5 – 14, São Paulo, 1994.

UNIVERSIDADE OCHANOMIZU, **Livro da História centenária da Universidade Ochanomizu.** Capítulo 1, p.49, 1984. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10083/4567>>. Acesso em: 27 out. 2015.

UEHARA, Alexandre Ratsuo. **Ajuda externa: Um aspecto do relacionamento Brasil-Japão.** Revista Estudos Japoneses, vol. 15, p. 5 – 21, p.5 – 14, São Paulo, 1995.

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, 5 -31, Rio de Janeiro, abr./jul. 1982.

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



## APÊNDICE A – Perguntas utilizadas na entrevista

1. Quando a empresa iniciou as atividades haviam japoneses na empresa?
2. Qual era o cargo desses japoneses? Havia quantos deles?
3. Há quantos brasileiros na direção?
4. Os japoneses que vieram ficaram por quanto tempo?
5. Quando começaram as atividades, os japoneses estranharam em relação a algum processo da empresa?
6. Atualmente há japoneses? Ainda há algum tipo de estranhamento em relação ao país ou a empresa?
7. Como foi a adaptação dos japoneses aqui no Brasil?
8. A família acompanha os que são expatriados?
9. Houve algum tipo de conflito na linha de pensamento entre os funcionários e os japoneses?
10. Os japoneses têm contato com os brasileiros no dia a dia? Há algum ponto que chama a atenção?
11. Os funcionários sentem diferença na forma como os japoneses trabalham?
12. Há um bom relacionamento entre as pessoas de diferentes nacionalidades?
13. Qual a relação do coordenador executivo com a matriz do Japão?
14. Como o Senhor N. avalia a subsidiária de Santa Bárbara d'Oeste?