

Retratos da Cultura: A Corporação no Temor ao Caos Adaptativo.

Giovanni Uchoa¹
Flávio Ramos²

Resumo

O presente artigo visa analisar as perspectivas e conflitos adaptativos da cultura organizacional em multinacionais do setor de duas rodas localizada no Polo Industrial de Manaus (PIM). Um estudo de caso descritivo define a estratégia de pesquisa, alicerçada por uma coleta de dados mediante entrevista, documentos e de observação em três organizações fabris. Os resultados demonstram que o impacto da cultura e sua retórica organizacional nas decorrentes ações ante aos componentes econômicos, de legislação ou de formação da mão de obra, fatores a influenciar decisões, corroborando com as teorias descritas. As culturas apresentam nas distintas peculiaridades expressas na linguagem, símbolos, crenças, religiões, formas sociais diversas, um processo de adaptação à formação da estratégia e a longevidade da firma no campo escolhido e associado a contramedidas de sobrevivência como a definição da segmentação, concorrência, imagem e diferenciação, ambos balizados pela intrínseca e latente crença em ideais da cultura corporativa, um controle cultural normatizado expresso por características simbólicas e de cunho ideológico alicerçados nas crenças nacionais de origem. Um processo tanto ortodoxo quanto paradigmático revelasse imbuído em contrastes funcionalistas e interpretativistas em um jogo de poder do controle do indivíduo e o coletivo organizacional.

Palavra-chave: Cultura Nacional; Cultura Corporativa; Cross-cultural.

1. Introdução

O processo de multinacionalização substancialmente incrementado no decorrer de décadas deflagrou a inexorável amplitude das relações humana no âmbito organizacional, um incontestável dilema entre culturas de distintas origens a balizar o *como fazer as coisas*. A razão consagrada a partir do Iluminismo como o libertário do homem no discurso do filósofo prussiano Immanuel Kant em seu pensar por si próprio, sem a autoridade externa, com seu senso crítico, sede em um cisma da razão ao modernismo sistêmico dos filósofos franceses Saint-Simon e Auguste Comte – positivismo: eis o homem em um contexto metafórico da máquina e dos processos sistêmicos, potencializados e sedimentados via Revolução Industrial.

¹ Univali

² Univali

Comte³ argumenta sobre a Lei do Progresso Humano ou Lei dos Três Estágios relatando as formas sucessivas filosóficas ao desenvolvimento da inteligência ou conhecimento humano: a Teológica ou Fictícia; a Metafísica ou Abstrata; e a Científica ou Positiva. No estágio teológico a mente humana é absorvida pelas questões universais envolvendo sua origem e o propósito de sua existência – o porquê das coisas, compelidas por forças sobrenaturais – “deuses” de um conhecimento absoluto. Definido com um estágio de transição entre o estado teológico e o estado positivo, a metafísica possibilita uma aproximação maior da realidade, mas ainda com vínculos no sobrenatural, na tentativa de explicar os fenômenos por abstrações personificadas. E finalmente, o estágio positivo, ante a busca sobre a origem e o destino do universo, bem como as causas dos fenômenos, mas aplicando-se ao estudo das leis sob o alicerce da combinação raciocínio e observação, a conexão de fenômenos individuais e fatos gerais traduzidos em conhecimento ao progresso da ciência. Leis ou teorias seriam aceitas somente mediante a observação ou experimento. Motivações ou formas de pensar do cientista não fazem parte desta ideia associada pelo positivismo à psicologia e a sociologia. Somente é considerado “as relações de lógicas entre enunciados científicos” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 13).

O contexto apresentado por Comte em sua Lei dos Três Estágios frutificou a seu tempo e modo do pensar caracterizando a razão como o cerne questão no progresso humano. Esta realidade corriqueira pode traduzir-se em algo real, sem questionamentos, ortodoxo e inviolável. Novos são os propósitos paradigmáticos em uma nova visão do mundo, da sociedade, da organização, com alternativas à realidade. A necessidade constante de conhecimento empírico de valor blinda o pensamento, traduzindo sociedade em algo sistêmico, ordenado, regulado e prático: paradigma funcionalista, pressuposto ontológico de uma ciência social objetiva. Por outro lado, uma realidade interpretada de forma não concreta admite uma sociedade produto subjetivo sustentado, modificado e compartilhado, por jogos de linguagem e regras subjetivas: paradigma interpretativista. Em uma análise mais profunda, a realidade socialmente criada ante uma análise patológica, seus indivíduos podem se vêm aprisionados por sua própria consciência, ao canalizar um restrito controle por processos psíquicos e sociais veemente à sociedade industrial: paradigma humanista radical. Entretanto, a sociedade dominadora em um mundo socialmente material, ontologicamente reais com estruturas sólidas, explorando as inter-relações, elementos como tensões e contradições antagonicos subsidiam o paradigma estruturalista radical (MORGAN, 1980).

A origem suas motivações e os aspectos paradigmáticos externados anteriormente subsidiam a cumplicidade dos estudos organizacionais envolvendo a perspectiva de cultura. Entender cultura passa pelo pressuposto da compreensão de seu significado. Apoiadas pelo trabalho dos autores Verbeke et al. (1998), constatou-se 54 citações referenciando o conceito de cultura organizacional. O complexo sobre este conceito é expresso ao analisar a expansão do conhecimento e a inspiração sobre as sociedades em distintas formas organizadas, mas deliberadamente admitidas como cultura, características de grupo, inicialmente delimitadas geograficamente, com reflexo sobre as formas de pensar e agir de um povo, pressupondo uma necessária adaptação a circunstâncias, envolvendo origem e uma possível hibridação às culturas distintas.

Nesse cenário insurgente reservamos em um contexto distinto entre três grandes montadoras de origem Asiática e norte Ocidental implantadas no Brasil, assim denominadas neste artigo. Ante suas lideranças representativas, se investiga as percepções sobre cultura e os esforços empregados de adaptação, interpretativos ou ortodoxos, perante os conflitos e

³ The Positive Philosophy of Auguste Comte, traduzido por Harriet Martineau. New York: William Gowans, 1868. Livro digitalizado pelo Google e acessível mediante caminho eletrônico o qual consta nas Referências.

adequações declaradas nessas empresas, ao corroborar junto à teoria os contextos filosóficos e de cultura a corroborar o papel de integração da organização e sua sustentação ao processo adequado à manutenção de suas operações. A abordagem inicial dedicada a esta introdução alerta o leitor ao complexo humano organizacional, o qual será conduzido sobre algumas das vertentes e pensamentos sobre cultura, seguido de um descritivo metodológico. Segue-se a análise dos dados coletados e, por fim, conclui-se o estudo com limitações e sugestões.

2. O *Continuum* e a Cultura

A compreensão sobre o termo Cultura retrata a complexidade humana em traduzir o mundo em algo sólido, paramétrico, científico e metodológico, subjetivado em sua linguagem, mitos, arte, crenças. O argumento plausível ou o inquestionável fazem parte desta natureza em objetivar o mundo em referenciar o ver, o sentir, o experimento do conhecido ao antes inteligível, fictício, abstrato, em gerar a capacidade de compreensão ao mundo e replicá-lo por ferramentas a propiciar o construto simbólico do subjetivismo ao objetivismo (ontológico – a realidade), no eloquente dilema paradigmático entre o interpretativismo e funcionalismo intrincado e inter-relacionado ao voluntarismo e o determinismo (natureza humana – o homem), epistemológicas (MORGAN, 1980; MORGAN; SMIRCICH, 1980; SMIRCICH, 1983). A metáfora auxilia neste papel ao construir uma ponte simbólica de cognição à interpretação da experiência humana do conhecimento: i) máquina: uma representação instrumental à execução de tarefas concebidas em uma estrutura articulada de peças à eficiência; ii) organismo: sistemas adaptativos com interdependência e relações com as fronteiras externas; iii) teatro: a leitura da organização via papéis, drama, um *script*; iv) arena política: a busca do poder. Concomitantemente a outras leituras da organização, a cultura em sua complexidade efetiva tais metáforas e se propõe metáfora na compreensão do enredo humano das organizações.

A perspectiva de cultura lida com estes aspectos e permite ao observador distintamente identificar o *continuum* dos pressupostos entre a subjetividade e a objetividade. Com inspiração na antropologia, e de forma similar correlação à teoria das organizações, a cultura possui um aspecto em comum ante a ordenação e os padrões sociais, uma ordem social, uma correlação entre os conceitos de cultura e da teoria das organizações visando o *continuum*, uma visão a partir do objetivismo ao subjetivismo e identificando hiatos relacionados a cinco diferentes programas de pesquisa – ver Figura 1.

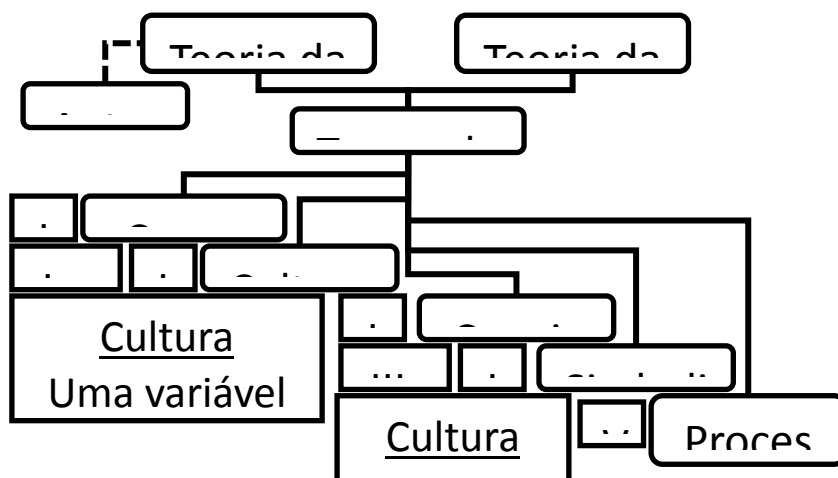


Figura 1 – Perspectiva da Integração
 Fonte: Adaptado de Smircich (1983)

Os pontos demonstrados descrevem a seguinte explanação sintetizada: i) *cross-cultural* ou gestão comparativa: há uma preocupação com o emprego de atitudes e práticas de gestão entre países; ii) cultura corporativa: aplica-se às qualidades socioculturais, ao senso de identidade, gestão e sua influência; iii) cognição organizacional: equivale a um sistema de conhecimento e crenças definindo a organização como empreendedora, científica ou humanista; iv) simbolismo organizacional: a interpretação da organização por meio de símbolos, linguagem, há um padrão de discurso, e; v) os processos inconscientes e a organização: a organização entendida como uma projeção do inconsciente a exemplo da estrutura formal como sendo um mito. Os dois primeiros estabelecem a cultura como uma variável à organização, independente e externa, e na concepção corporativa dependente e interna. Os três últimos tópicos, a cultura não é tratada particularmente como uma variável, mas como uma metáfora raiz a conceituar a organização (SMIRCICH, 1983).

Os próximos tópicos abordaram em particular as duas primeiras fases. Contudo, não obstante paralelos aos demais tópicos podem aflorar no decorrer do discurso sem, contudo, o aprofundamento o qual limita o artigo ao escopo de análise.

3. A Cultura como um *Programa*

Compreender cultura e o impacto sobre as organizações e sua gestão, é interpretar um condicionante global ao qual um grupo de pessoas – regiões, tribos, minorias – estão em similar ambientação, coligadas pela educação, e experiências de vida, influenciam as organizações nos processos de gestão. É algo de difícil mudança, pois está na mente das pessoas, cresceu junto a elas, estruturou a família, as instituições públicas, as formas de religião, crenças comuns. Hofstede (1980) realizou um estudo a partir da personalidade comportamental dos indivíduos a traduzir sua cultura espelhando esta unidade nacional a compreender o impacto da cultura sobre a gestão das organizações. O autor descreve em distinção quatro critérios inicialmente – resultado da pesquisa em países com representação da IBM – os quais formam as denominadas dimensões identificadas como: a distância hierárquica, aversão à incerteza, individualismo ou coletivismo, masculinidade ou feminilidade (retratando a quant./qual. na vida).

A primeira dimensão chama-se distância hierárquica (Poder). Expressa até que ponto uma sociedade formada por suas instituições e organizações aceitam a distribuição desigual do poder, refletindo uma dinâmica entre aqueles que possuem um menor poder na sociedade e os que têm o poder (maior). O segundo critério denomina-se dimensão da aversão a incerteza. Indica o grau de uma sociedade ao sentir-se ameaçada por situações as quais apresentam perspectivas difusas, não claras, proporcionado a esta mesma sociedade definir regras, busca pela verdade, desenvolvendo uma intolerância a comportamentos ou atitudes não consensuais. Altos graus de aversão à incerteza apresentam sociedades mais ansiosas e agressivas, expressando-se por um comportamento de maior dedicação ao trabalho. A terceira dimensão denomina-se individualismo e coletivismo. Em campos opostos, o individualismo implica na distância do indivíduo do conjunto social presumivelmente protegido. O coletivismo é caracterizado pelo agregar ao grupo e distingue-se em dois aspectos: *in-group* (dentro do grupo – parentes, o clã, a organização), há uma expectativa que o grupo os proteja, gerando uma condicionante de lealdade e, o *out-group* (fora do grupo), supõem-se que cada um é capaz de cuidar de si próprio e de seus familiares diretos mais próximos. A quarta dimensão é chamada de masculinidade e feminilidade. Culturas com critério de masculinidade expressão de maneira assertiva – enfática –, determinadas em seus valores pela aquisição de bens, posição financeira, um ausente preocupação pelo próximo e o meio ambiente. A feminilidade, a qualidade de vida é importante, bem como as pessoas e o ambiente.

Em um estudo envolvendo a cultura e o crescimento em especialmente de países asiáticos, incrementam às dimensões previamente descritas em mais uma unidade (HOFSTEDE; BOND,1988). O confucionismo – lições de ética prática; não se trata de religião – foi a base para critérios distintos ao questionário aplicado na detecção das 04 dimensões inicialmente. Com base nas lições da história chinesa, os ensinamentos de Confucius apresentam-se com um conjunto de regras práticas e sensatas. Aborda as seguintes características: I. A estabilidade da sociedade baseia-se em relações desiguais entre as pessoas; II. A família é o protótipo de todas as organizações sociais; III. Comportamento virtuoso em relação aos outros consiste em tratar os outros como gostaria de ser tratado: a benevolência humana básica, contudo, distinta do conceito cristão de amar o seu inimigo: se amamos o inimigo, o que sobre para os amigos, e; IV. Virtude em relação às tarefas na vida consiste em tentar adquirir habilidades e educação, trabalhando duro, não gastar mais do que o necessário, ser paciente e perseverante.

Cientistas sociais chineses arregimentados por Michael Bond desenvolveram o questionário denominado “Chinese Value Survey” (CVS), ou Pesquisa de Valores Chineses. Hofstede ao comparar o questionário IBM como o CVS observou a ausência de uma das dimensões – aversão à incerteza – interpretada como a busca da verdade, ponto não relevante aos chineses. Contudo, a pesquisa permitiu identificar uma nova dimensão denominada “Confucian Dynamism” ou Dinamismo Confuciano. Contextualizada no parágrafo anterior, valores orientados ao passado e o presente (firmeza, estabilidade, respeito às tradições) e valores relacionados ao futuro (perseverança e frugalidade), perspectiva que evidencia a orientação de curto e longo prazo.

Portanto, um “arranjo institucional” à organização é necessário ao pretender expandir suas fronteiras. Particularmente uma forte incerteza interna está relacionada à distância sociocultural. Um frequente argumento ante a dificuldade em mensurar essa distância, interpreta as diferenças entre as culturas de origem e o país hospedeiro, no sentido de quanto maior a diferença, menor será o grau de controle dos executivos envolvidos, uma percepção “estrangeira” com relação a valores e métodos de funcionamento do país anfitrião (ANDERSON; GATIGNON, 1986). Vantagens e desvantagens envolvem a dificuldade em interpretar o ambiente muitas vezes suplantado por uma relação de custo/benefício sem os devidos ajustes necessários às características expressas por culturas distintas, ou distância cultural, expressa pela cultura nacional e as diferenças entre o país sede e suas subsidiárias, impactando processo e resultados (KOGUT; SINGHS, 1988).

4. Cultura Organizacional ou Corporativa

Tida como um instrumento social, a organização gera bens e serviços e, como um subproduto, também produz diferentes culturas ao aglutinar formas sociais ou normativas. A cultura é expressa por crenças, ideais sociais ou valores representados por mitos, histórias, lendas e linguagem especializada (SMIRCICH, 1983). Essa cultura é compreendida na sua forma organizacional como um padrão de pressupostos básicos compartilhados como resultado válido da aprendizagem sobre problemas a uma adaptação externa e sua integração interna, possíveis de serem transmitidos aos novos integrantes, definindo uma correta maneira de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985).

Isso necessariamente passa pela compreensão dos diferentes valores nacionais, da cultura, das estruturas econômicas, instituições e da história de cada país, tudo contribui para o sucesso competitivo. No caso das multinacionais existe a necessidade de adequar a cultura corporativa com as diferentes culturas estrangeiras de suas subsidiárias para assegurar a implementação de diferentes estratégias em diferentes ambientes (SCHNEIDER, 1988). Com o proporcional incremento dos negócios internacionais, distintos países e culturas passam a

dominar o cenário de negociação em mais de 50% do tempo dos executivos ante a grande dificuldade de coordenação *cross-cultural*, os quais necessitam comunica-se e influenciar estas negociações de forma diferente da abordagem intracultural (ADLER; GRAHAM, 1989).

Há necessidade de mecanismos de coordenação ou de integração, ferramentas administrativas – e não somente limitadas às multinacionais corporativas – capazes de integrar diferentes unidades dentro de uma organização, ante a multiplicidade de mercados em competência (MARTINEZ; JARILLO, 1989). Os mecanismos de coordenação podem ser divididos em dois grupos: mecanismos estruturais e formais, e outros mecanismos menos formais e sutis – ver Quadro 1. A base possui espelho na teoria organizacional, contudo, aplicado ao contexto internacional. À medida que estas estratégias envolverem uma coordenação entre multiplantas inter-relacionadas, tratativas relativas a multimercados, os mecanismos de estrutura ou formais são enriquecidos com mecanismos informais, não substitutos, mas complementares.

| Mecanismos Formal | | |
|----------------------------|--|---|
| 1 | Departamentalização | Modela estrutura formal |
| 2 | Centralização ou Descentralização | Tomada de decisão através da hierarquia de autoridade formal |
| 3 | Formalização e Padronização | Políticas escritas, regras, descrição de trabalho, e procedimentos padrões, através de instrumentos como manuais, gráficos, quadros, etc. |
| 4 | Planejamento | Planos estratégicos, orçamento, planos funcionais, programação, etc. |
| 5 | Controle sobre o desempenho da organização | Desempenho financeiro, relatórios técnicos, dados de marketing e vendas, etc. e supervisão direta. |
| Mecanismos Informal | | |
| 6 | Relações laterais ou interdepartamentais | Contato gerencial direto, equipe temporárias ou permanentes, grupos de trabalho, comitês, |
| 7 | Comunicação informal | Contato pessoal entre os gestores, viagens de gerenciamento, reuniões, conferência, transferência de gerentes, etc. |
| 8 | Socialização | A construção de uma cultura organizacional de objetivos e valores estratégicos conhecidos e compartilhados por formação, transferência de gestores, gestão de carreira, medição e sistemas de recompensa, etc |

Quadro 1: Mecanismos de Controle Formais e Informais.

Fonte: Adaptado de Martinez e Jarillo (1989).

De similar proporção traços da cultura brasileira espelham características em seu linguajar próprio aos moldes internacionais: i) jeitinho – forma ambígua de resistência cultural e expressa uma adaptação entre regras e necessidades individuais; ii) desigualdade de poder e hierarquia – força na hierarquia, autoridade com *status quo*; iii) flexibilidade – adaptação e criatividade (inovação) a situações difíceis; iv) plasticidade – fácil assimilação a modelos e conceitos de gestão estrangeiros; v) personalismo – ao grau de confiança na rede amigo no atingir de objetivos e facilidades, e; vi) formalismo – comportamento em aversão ao risco com necessidade de controle via regras, normas, e procedimentos (CHU; WOOD JR, 2008).

Uma cultura organizacional de fato é entendida como tal ao considerar que um determinado grupo tenha em sua existência sua própria evidência em si (SCHEIN, 1990). Significa que determinadas organizações com um *turnover* alto em seus membros, sem uma história em comum, não expressam uma cultura abrangente, deduzindo-se que organizações consideradas com longa história com compartilhamento de experiências mais intensas de seus

membros apresentem uma cultura mais *forte*, um aprendizado feito ao longo do tempo, por um processo comportamental, cognitivo e emocional, expresso em sentimentos, atitudes e valores defendidos. A progressão complexa da internacionalização se reflete sobre a compreensão do impacto da cultura organizacional, estruturas e padrões observados como o grau de autonomia das subsidiárias, a extensão do grau de formalização e controle, vantagens e desvantagens da adoção de gestores nacionais ou expatriados no tocante ao controle comportamental ou pessoal, à definição de uma correta estrutura à mutação de ambientes internacionais.

A transferência de práticas organizacionais é reconhecidamente de importância estratégica e complexa sob a ótica cultural e organizacional, assim sendo dominantes ou cruciais para atingir a missão estratégica da corporação. Práticas são multifacetadas e compostas por ações correntes, procedimentos operacionais correntes, envolvendo a organização de um conhecimento. Consiste de diferentes conhecimentos escritos ou não os quais regem a condução de uma organização e refletem um conjunto de valores e crenças (KOSTOVA, 1999).

Minimizar os riscos num ambiente de valores e normas convergentes sugere uma cultura corporativa *forte*. Esta cultura global dominante impressa pela sede só é possível mediante o apoio generalizado de seus funcionários (SANDRI; LEES, 2001). Mesmo assim, ainda haverá subpartições desta cultura motivadas por razões funcionais distintas na organização por departamentalização como finanças, vendas, marketing ou devido a diferenças entre os funcionários com relação à origem étnica ou geográfica. Isso requer um alinhamento da cultura dominante aos valores de cada subcultura e de seus indivíduos, a ponto de ser forte o suficiente para os membros destas várias subculturas dentro da organização se identificarem a ponto de aceitá-la, incorporando-a, minorando a distância cultural sede/subsidiária.

Amplia-se o discurso a considerações de similar importância quanto às IJVs (International Joint Ventures), ao retratar o relacionamento entre os parceiros comerciais com necessidade de habilidades em gestão, marketing e tomada de decisão, as quais exigem adaptação e integração aos contextos sociais, culturais e competitivos específicos e são mais adaptados e disseminados através do treinamento e desenvolvimento de pessoal de uma organização (LANE; SALK; LYLES, 2001).

5. Cultura Profissional e Competência *Cross-Cultural*

Com base primária no sistema de educação, alicerçado por treinamentos e pela experiência, um grupo interage mediante normas, valores e crenças compartilhadas e socializadas na condução de sua ocupação. Um tipo de cultura (profissional) primordial que pode afetar as relações pela falta de um conjunto de conhecimentos básicos compartilhados (conteúdos diferentes, maior dificuldade de integração) e a falta de experiência em lidar com grupos de culturas distintas (SIRMON; LANE, 2004). Tal distinção pode ser retratada no exemplo japonês e suas características culturais ao sistema de trabalho no Japão como empregabilidade vitalícia promovendo retorno de lealdade com respeito à cadeia de comando e a seus superiores de longa experiência. São bases do Confucionismo (harmonia social) representado pelo termo *sempai-kohai* (*sempai* mais velho, antigo, mais experiente que *kohai*), gestão consensual com a participação de vários níveis, contudo, com tomadas de decisão mais demoradas (MATSUMOTO; DW, 2005).

São atributos da cultura que permeiam o indivíduo, dosam seu conhecimento, e transcende suas habilidades em trabalhar com diferentes grupos de diferentes culturas, exigindo um contínuo aprendizado com forte apoio institucional, um fator chave nos negócios operados em distintas culturas: uma competência *cross-cultural* (JOHNSON et. al., 2006).

Literalmente uma necessária e eficaz interação cultural que tem como alicerce ao indivíduo as atribuições pessoais – valores, crenças, normas, características de personalidade (flexibilidade, perseverança, autoeficácia,...), competências pessoais – habilidades e atitudes, e conhecimento cultural – geral e específico (conceitual, de fato e de atributo), em balanço à distância cultural e o etnocentrismo institucional expressão da cultura organizacional em que a cultura corporativa define a maneira como as coisas são feitas a partir de sua cultura de origem, subtraindo ou em menor grau da cultura nacional local. De forma concorrente, as culturas nacional e organizacional travam um verdadeiro embate ante a adaptação local, o controle global corporativo e sua necessidade de integração da distância institucional (ESTRIN et. al., 2009).

Conviver em contextos diversos significa uma habilidade gestora de interface frente às diferenças múltiplas e heterogêneas em coevolução à cultura organizacional e as redes sociais locais à oportunidade de criação de valor (MEYER et. al., 2011). Uma nova relação com estes ambientes emergidos de culturas precedidas de longo tempo, distintas, parece está se rompendo ou se redefinindo. Estudos longitudinais como o de Hofstede com uma *visão bipolarizada e estática* (FANG, 2012), expressam o aprendizado cultural com base nos antepassados e seus grupos culturais, abordagem esta sendo modificada em função do impacto tecnológico, em ambientes de trabalho globalizados, sem fronteiras, no mundo conectado e muito próximo, via Internet.

Ao longo de décadas, estudos acadêmicos conduzidos com o pilar central com base na cultura, revelou distintas compreensões, pressupostos e constructos sobre os processos de internacionalização envolvendo empresas, formas de gestão e adaptabilidade, produzindo resultados interessantes e oportunizando novas pesquisas ao campo das Ciências Sociais Aplicadas.

6. Descritivo Metodológico

6.1. Estratégia de Pesquisa

O estudo de caso possui um caráter distinto a um caso definido em específico. Associado à estratégia de pesquisa, seu propósito por ser dimensionado como sendo exploratório, descritivo, ou explicativo. Contudo, os limites ou fronteiras entre esses propósitos não são bem claros e por vezes se sobrepõem como estratégia de pesquisa abrangente. Este artigo apresenta um estudo de caso descritivo, ou uma descrição detalhada do fenômeno em estudo (LAWS; MCLEOD, 2004), uma sistemática descrição dos fatos e características de um dado fenômeno ou a relação entre eventos e o fenômeno (MERRIAM, 2009).

Em linhas gerais, o estudo de caso vem a responder perguntas adotadas na forma de “como” e “porquê” (YIN, 2009). Dados variados podem ser apurados por uma série de técnicas de coleta para melhor compreensão e aprofundamento do caso em estudos qualitativos como entrevistas, a observação ou análise de documentos (PETTY; THOMSON; STEW, 2012).

6.2. Objeto de Pesquisa e sua Escolha

De forma intencional e não probabilística, foram selecionadas três grandes montadoras do parque de duas rodas, sendo duas asiáticas e uma ocidental em função de sua expressividade nacional e internacional, e da facilidade de acesso aos entrevistados. Compilando a notação de termos estatísticos dispostos inicialmente ao parágrafo, toda amostra inclui uma seleção de população finita a ser estudada. Ao adotar uma amostra não

probabilística, não selecionamos de forma aleatória uma amostra da população de interesse e, de forma intencional – também conhecida como amostragem por julgamento ou amostragem especialista – o pesquisador seleciona mediante características típicas, representativas da população, sendo aplicável em função de orçamento restrito e é de fácil implantação (BATTAGLIA, 2008).

6.3. Coleta de Dados

O critério de uma entrevista com perguntas semiestruturadas e a análise documental, bem como a observação foram adotados entre as técnicas de coleta de dados para o presente artigo. Um dos pontos mais importantes em uma pesquisa é a seleção dos entrevistados (DIEFENBACH, 2009). A visão sobre o mundo, opiniões e interesses são levados em consideração, e fazem parte de um contexto organizacional, motivo pelo qual representantes regionais das três montadoras oportunamente foram contatados e arrolados ao contexto pesquisado. Levou-se em consideração o tempo de experiência e vivência organizacional nas empresas selecionadas o qual ultrapassa os cinco anos. Todos os entrevistados possuem formação superior em administração ou áreas correlatas, com maior ou menor grau de experiência ou vivência no exterior.

A pesquisa qualitativa é “explorativa”. O pesquisador mesmo ao preparar um número de questões prévias, perguntas podem surgir durante ou por causa da investigação, incremento ao progresso do conhecimento e aprofundamento do objeto de estudo e padrões emergentes (DIEFENBACH, 2009). Com este propósito, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada dentro da área de interesse da pesquisa motivo de abordagem via arcabouço teórico com alguns elementos de instrução como de orientação ao entrevistado (PETTY; THOMSON; STEW, 2012). Procedeu-se a prática em julho de 2013 ao momento da coleta de dados junto aos representantes. Com uma duração de uma hora e trinta minutos, foram abordados temas e questionamentos, subdivididos em assuntos sobre Cultura Nacional e Organizacional e seu impacto nas relações organizacionais expressão a adaptação das multinacionais tendo como referência a visão de suas lideranças.

7. Apresentação dos Resultados

As análises realizadas a partir dos dados coletados em campo demonstram em certos casos características fortemente arraigadas ao contexto corporativo das organizações pesquisadas. As evidências demonstram uma presença marcante de um contexto proveniente e originário na cultura nacional dos países de origem. A seguir serão destacados alguns pontos importantes provenientes dos dados os quais refletem claramente a necessidade de controle entre a origem e suas representações.

Com relação a adaptação das organizações ao ambiente Brasil, o idioma foi um dos pontos citados com bastante ênfase nas três organizações pesquisadas. Não somente como relação ao idioma de origem asiática nas empresas provenientes deste contexto, mas inclusive o inglês. Questionados sobre como superaram tal adversidade, as organizações pontuaram a contratação de tradutores brasileiros inicialmente, incentivos ao aprendizado do idioma para melhor interação entre os colaboradores, e contratação de lideranças e pessoal técnico em posições chave tendo como pré-requisito o idioma para transferência e absorção de *know-how*. Uma das organizações asiáticas ponderou a favor deste processo de adaptação à cultura local grande quantidade de imigrantes de origem japonesa, favorecendo a compatibilização da documentação e integração. Outro ponto destacado no paralelo ao idioma foi a dificuldade de transmissão cultural da disciplina e extrema dedicação proferida nas organizações asiáticas. Contudo, o inglês é destaque principalmente nas interações diárias com a matriz em ambas as

organizações pesquisadas, dificuldade esta diária enfatizada principalmente pela montadora de origem ocidental.

Essa adaptação organizacional foi destacada por frequentes treinamentos enfatizados nos discursos de ambas as organizações. As organizações asiáticas destacaram um constante esforço na adaptação dos seus colaboradores aos postos de trabalho e desenvolvimento organizacional. Contudo, reforçaram que o conceito não está ligado ao treinamento e sim, um condicionante da cultura ou filosofia em fortalecer e qualificar o indivíduo. Mas observa-se que reflexos tecnológicos exigem uma necessidade de adaptação do produto às novas e diversas condições encontradas no Brasil. A montadora ocidental reforça os incentivos a educação e formação de seus colaboradores, via metodologias diversas em particular a formação corporativa – ou universidade corporativa – com cursos *e-learning* em associação a uma política de retenção da mão de obra.

O processo de liderança e a construção hierárquica foram reportados nas três organizações inicialmente como um modelo proveniente da matriz. Contudo, houve uma posterior adaptação às situações específicas e particulares do país, em especial de forma regional no contexto Manaus em função das características dimensionadas para a operação no PIM (Polo Industrial de Manaus), SUFRAMA (2013), citado pela montadora ocidental como uma *tropicalização*. Em função das características do regime fiscal e tributário, decisão e agilidade necessária particularizaram atribuições a determinados executivos locais, contudo, conhecimento e experiência junto a matriz são continuamente considerados nas montadoras asiáticas com relação à liberdade de decisão. A montadora ocidental enfatiza uma *política de alçada* determinando transparência, clareza, e tranquilidade ao facilitar o relacionamento e a percepção sobre a gestão no Brasil por sua matriz.

Crítérios filosóficos são explorados pelas montadoras asiáticas e têm em seus argumentos inspiração em sua cultura de origem ao alicerçar uma síntese de princípios e valores a permear o pensamento e o comportamento dos funcionários. Formas de valores corporativos os quais estão enraizados nos procedimentos, na qualidade, ambiente de trabalho, expressos nos uniformes, logos e na marca. Argumentos com base em doutrinas religiosas ou seitas asiáticas refletem a filosofia do aprimoramento individual – técnico e pessoal – o qual refletirá no desempenho da empresa e responsabilidade perante investidores, colaboradores e clientes. A montadora ocidental apresenta reflexos característicos de sua origem na composição da cultura em sua organização, visualmente observado em seu pioneirismo, por suas cores, em associação a uma imagem forte e diferenciada ao indivíduo e sua liberdade mítica traduzida em paixão a sua marca.

Ao enfatizar a questão filosófica alicerçada em sua cultura de origem, a conduta do indivíduo ante fatores distantes de sua realidade nacional ou mesmo local, motivaram a incógnita sobre a condução ética. Questionados sobre este ponto de vista, as organizações asiáticas informam possuir um código de ética o qual evidencia a postura do indivíduo perante o trabalho e seus colegas, bem como as bases para a formação de sua cidadania. De maneira similar, a organização ocidental declara possui documento similar com valores e código de condutas nos negócios. Observa-se que tais documentos apresentam possuir um contexto universal nos valores de origem, sendo de forma normativa traduções de seus originais com pouca ou nenhuma adaptação ao contexto brasileiro.

Com características tão arraigadas à cultura de origem, questionou-se a resistência à mudança ou forma de agir conflitante por expressão natural da cultura brasileira frente à cultura distinta e peculiar às origens destas organizações. Contraditoriamente às expectativas, uma das organizações asiáticas declarou não haver essa dificuldade frisando que as estratégias da unidade brasileira sempre foram alinhadas à gestão da matriz mediante análise e consenso. Mais esclarecedor, a segunda organização asiática deferiu sobre essas diferenças e salientou que não somente há muitas diferenças culturais, mais enfatizou a forma de agir das

autoridades brasileiras. Ponto incrementado pela burocracia, legislação e controle de incentivos notadamente locais e diferenciados ao restante do país, bem como comparativamente a outros países, destacou a organização ocidental como obstáculos a serem superados com vista ao mercado.

Caracterizadas com produções em larga escala – organizações asiáticas – e em menor produção, mas com destacado produto *Premium* – organização ocidental – ambas as organizações possui mercados bem definidos e consolidados no Brasil, mas destacam novamente a pressão da legislação para com a adaptabilidade não somente cultural dos modelos às expectativas nacionais, mas de componentes e fornecedores ao processo de nacionalização e o padrão mundial, fatores impactantes no custo somente amenizados com a produção em escala, fator reverso ao mercado *big bikes* (motos *Premium*), mas preocupante a longo prazo.

Conclusão e Limitações do Estudo

No decorrer deste estudo, observa-se ante as entrevistas apesar das lideranças terem sua origem no Brasil, a expressão da cultura corporativa e o *cross-cultural* são evidenciados indistintamente das origens das corporações a necessidade de adaptação cultural como uma variável de controle a sugerir compreensão sobre a distância psíquica muito correlacionada à distância geográfica (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) ou a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado. Diferenças relativas ao idioma, cultura, práticas empresariais, nível de desenvolvimento industrial. Esses fatores são interpretados na forma de metáfora da *distância* (SHENKAR, 2001; SHENKAR et. al., 2008) minorada mediante constatação de imigrantes do mesmo país de origem das multinacionais (principalmente japonesas), além de condições outras citadas favoráveis como o clima, economia próspera e a formação de *cluster* de fabricantes de motocicletas em Manaus, na região norte do Brasil.

As organizações expressaram um dilema de adaptabilidade cultural comum: a dificuldade com o idioma português, distinto de suas origens. No caso das japonesas, a colônia japonesa foi importante neste aspecto, ao subsidiar as montadoras asiáticas com pessoal tradutor Português-Japonês. É uma preocupação constante, por sua vez expressa pela montadora ocidental com relação ao inglês e a necessidade diária de comunicação com a sede e relações internacionais da organização, reflexo observado das formas de agir e de pensar dos brasileiros, com destaque à burocracia e a particular característica de legislação a qual as empresas são submetidas e monitoradas na região em que se encontram as unidades, um controle externo que se reflete internamente na condução dos negócios, procedimentos como linguagem codificada, adaptação da estrutura organizacional, e condescendência com lideranças locais da unidade no tocante ao poder de decisão envolvendo *flexibilidade*: capacidade criativa e adaptação (CHU; WOOD JR., 2008).

Os resultados demonstram uma grande carga cultural admitida internamente, uma forte característica corporativista de origem de *como fazer as coisas*. Isso é retratado profundamente por valores e princípios expresso nas entrevistas como *filosofia* da organização (MATSUMOTO; DW, 2005), buscando refletir rotinas, processos e comportamentos motivados por suas crenças, numa perspectiva cultural de integração com código de ética, imagens ou *slogans*, subsidiadas por um forte contexto arraigado substancialmente aos valores nacionais de origem e compartilhados na organização, na condução das hierarquias, suas lideranças, treinamentos e benefícios aos moldes organizacionais proferidos pela matriz. Uma necessidade de controle do risco de uma operação – alta aversão à incerteza pontuada no caso Brasil também pontuada nos estudos de Hosftede – constantemente sendo comparada com outros destinos, exigindo uma atitude

formal: sistêmica, de alçada ou de respeito a hierarquia reconhecidamente admitido e aceito como importante a operação (CHU; WOOD JR., 2008).

Entretanto, todas as organizações estudadas informaram que inicialmente seguiram o modelo hierárquico proposto pela matriz, mas posteriormente com um *gradual alinhamento* ou *tropicalização* das unidades brasileiras, caracterizando a cultura organizacional como ambígua e de um contexto momentâneo (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Busca-se um delineamento do ambiente organizacional às expectativas ou relações sociais (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2004) à liberdade de decisão, contudo, retratam uma supervisão escalonada envolvendo a sede, e compreendida como necessário à harmonia de ações e objetivos, definidas em decisões locais de sazonalidade, regime fiscal e tributos até decisões entre unidades ou países. Outro sim, o ajuste institucional às normativas da SUFRAMA (2013) via PPP (Projeto Produtivo Básico), demonstram um modelo de burocrática, mas ao mesmo tempo benéfico via regras em um jogo de igual para igual. Contudo, os japoneses relataram comunhão em coordenação, conhecimento e experiência com seus superiores. Por sua vez, a representante ocidental utiliza termos como *transparência*, *clareza*, *relacionamento*, *tranquilidade* à manutenção da gestão superior ao gerir o negócio no Brasil mediante uma *política de alçada*.

A cultura profissional alicerça a corporação e as organizações relatam apoio via treinamento e, no caso japonês, não necessariamente tratando-se de adaptação aos métodos de produção ou de qualidade, mas se tratam de uma *plasticidade* ou propensão aceita dos modelos de gestão como forma de expressão da cultura japonesa e aceitos localmente (CHU; WOOD JR., 2008). De similar preocupação com relação à formação dos indivíduos, mas enfatizando o instrumento, a organização ocidental motiva-se via benefícios em treinamento, idioma, educação superior, universidade corporativa, com a forte preocupação de fidelização do funcionário, ante a dificuldade de mão de obra qualificada e de integração, destacadamente de líderes e engenharia (ALPERSTEDT, 2001).

Os resultados apresentados estão circunscritos nos termos qualitativos ao tamanho da amostra. Entretanto, oferecem perspectivas interessantes para posteriores estudos relacionados ao fenômeno. Contudo, observamos e grande esforço institucional via cultura organizacional e o controle nos moldes da cultura nacional de origem latente sobre o perfil dos liderados e substancialmente traduzida pela *mainstream* de inspiração funcionalista e generalista com base em pressupostos básicos como cultura própria com seus erros e acertos, portanto, diagnosticável, permitindo sua reformulação antes os principais neste papel: suas lideranças.

Novos estudos expandindo a análise junto às lideranças de médio escalão, e funcionários em demais níveis ou de forma setorial, permite-se averiguar a correlação com os níveis de interação das novas tecnologias, dimensionando em novos níveis de aprendizado cultural, conflitos e impactos sobre a cultura nacional, a constar como um facilitador moderador na organização.

Referências

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

ADLER, Nancy J.; GRAHAM, John L. Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy? **Journal of International Business Studies**, p. 515-537, 1989.

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANDERSON, Erin; GATIGNON, Hubert. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal International Business Studies**. Vol. 17, Issue 3, pp. 1-26, 1986.

BATTAGLIA, Michael P. "Nonprobability Sampling" in Encyclopedia of Survey Research Methods, edited by Paul J. Lavrakas, 524-27. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2008.

COMTE, Auguste. **The positive philosophy of Auguste Comte**. W. Gowans, 1868. Disponível em: < http://scholar.google.com.br/scholar?q=comte&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5> Acesso em: 15 novembro 2013.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

DIEFENBACH, Thomas. Are case studies more than sophisticated storytelling?: Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews. **Quality & Quantity**, v.43, n. 6, pp 875-894, Nov., 2009.

ESTRIN, Saul; BAGHDASARYAN, Delia; MEYER, Klaus E. The impact of institutional and human resource distance on international entry strategies. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 7, p. 1171-1196, 2009.

FANG, Tony. Yin Yang: A new perspective on culture. **Management and organization Review**, v. 8, n. 1, p. 25-50, 2012.

HOFSTEDDE, Geert. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational dynamics**, 1980.

HOFSTEDDE, G.; BOND, M. H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, v. 16, n. 4, p. 4-21, 1988.

JOHNSON, James P.; LENARTOWICZ, Tomasz; APUD, Salvador. Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 4, p. 525-543, 2006.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm —four swedish cases 1. **Journal of management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, p. 23-32, 1977.

JUNIOR, Francisco Antonio Coelho; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004.

KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of international business studies**, p. 411-432, 1988.

KOSTOVA, Tatiana. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. **Academy of Management review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.

LANE, Peter J.; SALK, Jane E.; LYLES, Marjorie A. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic management journal**, v. 22, n. 12, p. 1139-1161, 2001.

LAWS, Kevin; MCLEOD, Robert. Case study and grounded theory: Sharing some alternative qualitative research methodologies with systems professionals. **Proceedings of the 22nd International Conference of the Systems Dynamics Society**. 2004.

MARTINEZ, Jon I.; JARILLO, J. Carlos. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. **Journal of international business studies**, p. 489-514, 1989.

MATSUMOTO, Hideyuki; DW, Wilson. Inductive Theory Building to Visualize Cultural Differences between Japanese and Western Multinational Investment Banks from the Perspective of Global Strategic IS Management. In: **the conference proceedings of the 13th Annual Cross-Cultural Meeting in Information Systems, An official meeting of the AIS Sponsored Special Interest Group SIGCCRIS, Las Vegas, USA**. 2005.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. John Wiley & Sons, 2009.

MEYER, Klaus E.; MUDAMBI, Ram; NARULA, Rajneesh. Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 235-252, 2011.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative science quarterly**, p. 605-622, 1980.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of management review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

PETTY, Nicola J.; THOMSON, Oliver P.; STEW, Graham. Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods. **Manual Therapy** 17.5, p. 378-384, 2012

SADRI, Golnaz; LEES, Brian. Developing corporate culture as a competitive advantage. **Journal of Management Development**, v. 20, n. 10, p. 853-859, 2001.

SCHEIN, Edgar H. Defining organizational culture. **Classics of organization theory**, v. 3, p. 490-502, 1985.

- SCHEIN, Edgar H. Organizational culture. **American psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109, 1990.
- SCHNEIDER, Susan C. National vs. corporate culture: Implications for human resource management. **Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 231-246, 1988.
- SHENKAR, Oded. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of international business studies**, p. 519-535, 2001.
- SHENKAR, Oded; LUO, Yadong; YEHESEKEL, Orly. From “distance” to “friction”: Substituting metaphors and redirecting intercultural research. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 905-923, 2008.
- SIRMON, David G.; LANE, Peter J. A model of cultural differences and international alliance performance. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 4, p. 306-319, 2004.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, p. 339-358, 1983.
- SUFRAMA. Disponível em: < http://www.suframa.gov.br/zfm_principal.cfm > Acesso em: 30 outubro 2013.
- VERBEKE, W.; VOLGERING, M.; HESSELS, M. Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. **Journal of Management Studies** 35: 1998, p. 303–329.
- YIN, Robert K. **Case study research, design and methods**. 4th ed. Los Angeles: Sage; 2009.