

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

HENRIQUE CÉSAR MUZZIO DE PAIVA BARROSO

CULTURAS REGIONAIS E SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Caso comparado entre Matriz e Subsidiárias no Brasil

SÃO PAULO
2010

HENRIQUE CÉSAR MUZZIO DE PAIVA BARROSO

CULTURAS REGIONAIS E SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Caso comparado entre Matriz e Subsidiárias no Brasil

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Ester de Freitas

SÃO PAULO
2010

HENRIQUE CÉSAR MUZZIO DE PAIVA BARROSO

CULTURAS REGIONAIS E SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Representação da Matriz e de Filiais

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais.

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora

Profa. Dra. Maria Ester de Freitas (Orientadora)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Miguel Pinto Caldas
FGV-EAESP

Prof. Dr. Ricardo Rocha Brito Bresler
FGV-EAESP

Profa. Dra. Lívia Barbosa
ESPM

Prof. Dr. Paulo Emílio Matos Martins
FGV-EBAPE

Para minha esposa Márcia

Para meus filhos Julia e João Henrique

Para meus pais Dica e Lúcio (em memória)

Para minhas irmãs e para a “Madinha”

Mais uma vez: aos meus!

AGRADECIMENTOS

São muitos os que contribuíram com a minha trajetória e não apenas neste trabalho. Com orientação, com apoio, com incentivo e com inspiração, muitos ofereceram em maior ou menor escala e cada um ao seu modo, algo útil que foi importante para mim, mas gostaria de expressar meus agradecimentos especiais para:

Minha Orientadora Maria Ester, com seu jeito todo especial de ser!

Minha família pelo apoio e pensamento positivo;

Meus professores da FGV-EAESP;

Os respondentes desta pesquisa;

A sociedade brasileira por intermédio da CAPES;

Mais uma vez, minha esposa Márcia, por sua especial colaboração.

“Você teve indução,
Aprendeu munta ciência,
Mas das coisas do sertão
Não tem boa experiência.
Nunca fez uma paioça
Nunca trabaiou na roça,
Não pode conhecê bem,
Pois nesta penosa vida,
Só quem provou da comida
Sabe o gosto que ela tem”

Cante lá, que eu canto cá.

PATATIVA DO ASSARÉ
Poeta Popular

RESUMO

Esta tese analisa a relação da cultura organizacional com a cultura regional brasileira. O nosso pressuposto de diferenciação regional está embasado em uma literatura que considera as distinções culturais no nível subnacional e sua influência na cultura das organizações. O interesse de nossa investigação parte de duas questões principais: 1) A cultura organizacional de uma filial, que atua em uma região cultural brasileira diferente de sua matriz, muda em relação a esta matriz e ainda em relação a outras filiais? Como a organização lida com isso? 2) Existe diferenciação nos valores e nas práticas entre a matriz e as filiais de outras regiões culturais brasileiras e ainda entre as filiais entre si em diferentes regiões? Como a organização lida com isso? Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é o de investigar uma organização empresarial brasileira e suas filiais em diferentes regiões do Brasil de forma a identificar: 1) As diferenças entre a cultura e as práticas organizacionais da matriz e das filiais e entre as filiais; 2) As diferenças no relacionamento da matriz com as filiais de outras regiões e como isso influencia nas práticas e políticas organizacionais. Para o alcance desses objetivos, nos apoiamos em uma pesquisa de epistemologia interpretativista, de natureza exploratória e de orientação qualitativa, que utilizou como estratégia de investigação o estudo de caso, com o uso de entrevista semi-estruturada para comparar a matriz e duas filiais de uma empresa do setor de alimentos, presente em diferentes regiões do país. A escolha de uma empresa tradicional com presença nacional poderia ilustrar a questão regional de nosso pressuposto, contudo os dados nos levam a outra direção. O momento que a empresa está vivendo, desde que operou uma mudança de foco estratégico, sinaliza a relevância de aspectos fundamentais da cultura organizacional em processo de transição que torna a questão regional tênue. Percebemos que a cultura antiga ainda não deu lugar a uma nova e que os dados apontam para uma fragmentação cultural, em decorrência: 1) Da diminuição da importância do fundador; 2) Da profissionalização da diretoria; 3) Da transferência progressiva do poder de Fortaleza para São Paulo; 4) Do redirecionamento para o mercado de consumo; 5) Do controle mais complexo e metas mais agressivas; 6) Da redução da autonomia das unidades.

Palavras-Chave: Cultura; Cultura Regional Brasileira; Cultura Organizacional; Interculturalidade; Filiais.

ABSTRACT

This thesis analyzes the relationship of organizational culture with the Brazilian regional culture. Our assumption of regional differentiation is rooted in a literature that considers the cultural distinctions at the subnational level and its influence on the culture of organizations. The interest of our research focused on two main issues: 1) The organizational culture of a filial, which operates in a region of Brazilian culture different from their headquarters, moves away from the headquarters point of influence and also in relation to other filial? How the organization deals with it? 2) There is difference in values and practices between the headquarters and filial in other regions of Brazilian cultural and between the subsidiaries to each other in different regions? How the organization deals with it? In this sense, the objective of this research is to investigate a Brazilian business organization and its filial in different regions of Brazil in order to identify: 1) The differences between culture and organizational practices of the headquarters and the filial and between subsidiaries; 2) Differences in the relationship of the parent company and filial of other regions and how this influences the practices and organizational policies. To reach these goals, we rely on an interpretative epistemology research, exploratory and qualitative guidance, that used the research strategy the case study, using semi-structured interviews to compare the parent company and two filial from a food company, present in different regions of the country. The choice of a traditional company with national presence could illustrate the regional issue of our assumption, however, the data lead us to another direction. The moment the company is experiencing, which operated from a change in strategic focus, signals the importance of key aspects of organizational culture in transition which makes the regional issue important. We realized that the ancient culture has not led to a new data point to a cultural fragmentation, due to: 1) The diminishing importance of the founder, 2) The professionalization of management, 3) The progressive power transfer from Fortaleza to Sao Paulo, 4) The redirection to the consumer market, 5) The more complex control and more aggressive goals, 6) Reducing the autonomy of the units.

keywords: Culture; Regional Brazilian Culture, Organizational Culture, Intercultural; Filial.

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Evolução corporativa multinacional	23
Quadro 2.2: Comparativo período industrial e pós-industrial	28
Quadro 3.1: Comparativo <i>Jeitinho</i> e Você sabe com quem está falando?	72
Quadro 5.1: Distribuição dos respondentes por nível hierárquico	121
Quadro 5.2: Distribuição dos respondentes por período de investigação, unidade e cargo	121
Quadro 5.3: Categorias de análise	139

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 4.1: Esquema teórico aplicado ao Brasil	116
Ilustração 5.1: Mapa das unidades do grupo JKL	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: Produção mundial de trigo 2001/2008	105
Tabela 3.2: Balanço mundial de trigo 2004/2009	105
Tabela 3.3: Balanço oferta e demanda de trigo no Brasil 2001/2009	106
Tabela 3.4: Exportações brasileiras de massas alimentícias 2004/2008	108
Tabela 3.5: Vendas de massas alimentícias 2004/2008	109
Tabela 5.1: Caracterização dos sujeitos de pesquisa	137
Tabela 5.2: Percepção dos respondentes sobre a organização	144
Tabela 5.3: Percepção dos respondentes sobre a sua unidade funcional	152
Tabela 5.4: Guia de comportamento para os funcionários da JKL	192
Tabela 5.5: Percepção dos respondentes sobre a postura funcional	196
Tabela 5.6: Razões atribuídas pelos respondentes para o sucesso da empresa	199

LISTA DE SIGLAS

ABIMA: Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias

ABITRIGO: Associação Brasileira da Indústria de Trigo

ANVISA: Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BRIC: Brasil, Rússia, Índia e China

IBGE: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MBA: *Master Business Administration*

ONG: Organização Não Governamental

RH: Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CONTEXTO SÓCIO-ORGANIZACIONAL	20
2.1 Globalização e sociedade (pós) moderna	20
2.2 Interculturalidade	30
2.3 A questão da governança e da cultura	34
3 PERSPECTIVAS CULTURAIS: marcos teóricos	42
3.1 Origens e aspectos gerais sobre a cultura	42
3.2 Cultura brasileira, regionalidade e a influência sobre as organizações	51
3.2.1 Espaço, cultura regional e uma perspectiva brasileira	75
3.2.2 Espaço e cultura regional investigada	83
3.2.2.1 São Paulo	83
3.2.2.2 Fortaleza	85
3.2.2.3 Londrina	87
3.3 Cultura organizacional: evolução e perspectivas	88
3.3.1 Fluxos culturais, hibridismo e as organizações	97
3.4 Cultura setorial / cultura de negócios	103
4 OS APORTES TEÓRICOS ESPECÍFICOS	110
5 PESQUISA DE CAMPO	117
5.1 Percurso metodológico	117
5.2 Procedimentos metodológicos	120
5.3 Caracterização da organização pesquisada	122
5.3.1 Caracterização das unidades visitadas	128
5.3.1.1 Fortaleza	129
5.3.1.2 São Paulo	131
5.3.1.3 Londrina	132
5.4 Resultados	134
5.4.1 A entrada no campo	134
5.4.2 Caracterização dos sujeitos de pesquisa	136
5.4.3 Categorias de análise	138
5.4.4 A cultura da JKL	141
5.4.4.1 Identidade da empresa JKL	142
5.4.4.1.1 A percepção do respondente sobre a empresa JKL	143
5.4.4.1.2 A percepção do respondente sobre a sua unidade funcional	152

5.4.4.1.3 A percepção do respondente sobre as diferenças entre as unidades funcionais	162
5.4.4.2 Relações internas da JKL	166
5.4.4.2.1 Receptividade da unidade sobre as definições estratégicas da matriz	166
5.4.4.2.2 Reações da matriz em função de adequações regionais feitas pelas filiais	170
5.4.4.2.3 Unidade funcional mais admirada	175
5.4.4.3 Práticas de RH da JKL	180
5.4.4.3.1 Geração e transferência de práticas de RH da matriz e a adequação pelas filiais	180
5.4.4.3.2 Política da empresa de alocações e transferências funcionais	187
5.4.4.4 Valores organizacionais da JKL	191
5.4.4.4.1 Guia de comportamento para os funcionários da JKL	192
5.4.4.4.2 Atitudes do funcionário face aos valores da empresa	196
5.4.4.4.3 Razões para a longevidade da organização e para o sucesso empresarial	199
5.4.4.5 Mudança cultural da JKL	204
5.4.4.5.1 A grande transformação: de <i>commodities</i> para consumo	204
5.4.4.5.2 Novas e velhas qualificações profissionais e atitudes funcionais	211
5.4.4.6 Cultura regional brasileira na JKL	216
5.4.4.6.1 Reconhecimento da regionalidade cultural do país	216
5.4.4.6.2 Atitudes organizacionais face à regionalidade cultural do país	221
6 CONCLUSÃO: síntese comparativa	226
REFERÊNCIAS	238
APÊNDICE	256

1 INTRODUÇÃO

A importância das organizações para a sociedade é retratada por Reed (1998, p. 61), quando destaca que “*o crescimento da ‘sociedade organizacional’ representou um avanço inexorável da razão, liberdade e justiça e da possibilidade de erradicação da ignorância, coerção e pobreza*”. O autor ressalta também a existência de posições críticas que questionam as qualidades racionais e éticas das organizações modernas. No entanto, com virtudes e deficiências, não podemos ignorar o papel preponderante assumido pelas organizações nas relações sociais contemporâneas, o que torna esta instituição um dos mais úteis espaços de análise sobre o comportamento humano, sendo os estudos organizacionais uma das áreas que se ocupam desta temática. É neste campo que se inclui este estudo.

Usando a temática cultural como pano de fundo, este trabalho busca analisar algumas nuances do mundo organizacional, a partir de uma realidade espaciotemporal que se constitui de intensas relações sócio-econômicas, de intensos fluxos de pessoas, de mercadorias e de informações. Um mundo baseado na virtualidade e no tempo instantâneo, onde as explicações sobre a (pretensa) realidade e as relações sociais se dão através de análises ambíguas e paradoxais, com referência a uma sociedade que é global e, ao mesmo tempo, local, de perspectivas multiculturais e transitórias (GIDDENS, 1991; KUMAR, 1997; HARVEY, 1992; CASTELLS, 1999; BAUMAN, 2001).

Uma análise que se utiliza de bases teóricas de campos tão plurais como a cultura e as organizações nos estimula a buscar novas perspectivas que colaborem com a consolidação do campo em geral, e particularmente no Brasil, dada a perspectiva inter-regional que se pretende aqui realizar.

Esta perspectiva requer a exploração de alguns campos de conhecimento interdependentes em um contexto complexo. Um exemplo é o processo de internacionalização organizacional que está associado a um processo de difusão e de intercâmbio culturais (ADLER; DOKTOR; REDDING, 1986; PARKER, 1998; TSUI, NIFADKAR; OU, 2007) que podem ocorrer em função da exportação de produtos ou da criação de plantas operacionais em distintas regiões ou ainda pelo deslocamento de especialistas, expatriados ou importados. Essas ações compõem uma estratégia de atuação global das corporações que buscam maximizar seus

retornos e usam para isso um crescente intercâmbio mundial. Esse processo de internacionalização está amparado em condições estruturais, tecnológicas e culturais. Estruturas organizacionais e tecnologias são elementos em que as condições de similaridades entre diferentes culturas ocorrem em geral de forma simplificada. Para a questão cultural, pretender a uniformidade é algo complexo por envolver abstrações comuns aos aspectos culturais, elementos que envolvem subjetividade, tais como, valores, crenças, pressupostos básicos e hábitos, que não são equivalentes ou facilmente traduzidos em uma outra realidade cultural.

Sob a ótica de interdependência entre campos de conhecimento, a cultura, que é um campo originário da Antropologia, acaba por “emprestar” ao escopo organizacional parte de sua base teórica como meio de robustecer as análises teóricas e empíricas do contexto organizacional. Não que este “empréstimo”, intensificado nas últimas três décadas, tenha sido voluntário. Barbosa (2002b, p. 08) afirma que *“para os antropólogos, a apropriação do conceito de cultura, sem consulta prévia ou crédito, por uma esfera da sociedade sempre mantida à distância – a das organizações e negócios – trouxe e traz profunda inquietude”*. Mas este “empréstimo” não é exclusividade desta área, dado que, geralmente, a explicação de uma realidade social complexa se alimenta de múltiplas fontes e formas de aprendizagem, sendo então conveniente citar os devidos créditos de origem do conhecimento, pois tal processo tem apresentado resultados importantes no desenvolvimento de inovações teóricas, ainda que se precise ter cuidado para que isso não gere distorções conceituais nessa transferência (MEEK, 1988).

O uso de conhecimento gerado em outros campos proporcionou considerável avanço na compreensão sobre o universo organizacional. Os valores, os mitos, os rituais e os ritos são exemplos de termos que foram associados ao contexto das organizações e muito contribuíram para a sua compreensão, ainda que existam lacunas no campo. A cultura organizacional é um construto válido e com muito espaço para analisar as organizações sob diferentes perspectivas (SOIN; SCHEYTT, 2006), sendo uma questão ainda em aberto saber se o comportamento organizacional varia culturalmente (PRESTES MOTTA, 2007). Tais preocupações são traduzidas, por exemplo, em temas emergentes, tais como, a questão intercultural, a violência no ambiente de trabalho e a questão da sustentabilidade (FREITAS, 2007), que se destacam no contexto organizacional contemporâneo e que demandam esforços de pesquisadores organizacionais em suas compreensões.

A cultura organizacional vem, ao longo das últimas décadas, desafiando e instigando pesquisadores de diferentes perspectivas ontológicas e epistemológicas que utilizam variadas metodologias para compreender esse campo tão plural (SMIRCICH, 1983; ALVESSON; BERG, 1992; TSUI, NIFADKAR; OU, 2007), sendo vista inclusive como um espaço de batalha na disputa da posição hegemônica (MARTIN; FROST, 2001). Pluralidade de abordagens que se verifica também quanto às posturas de pesquisadores, que variam desde a defesa do uso de posições intervencionistas (HOFSTEDE, 1980; SCHEIN, 1984; BARNEY, 1986), até o uso de posições interpretativas e simbólicas (AKTOUF, 1994; PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997; FREITAS, 2007).

Diante de um cenário de intensas trocas comerciais entre as nações, as diferenças culturais se evidenciam, surgindo focos de interesse na compreensão dos processos de diversidade e de intercâmbio cultural decorrentes desta expansão. Pode-se, pois, afirmar que esse movimento levou a um rejuvenescimento do campo, evidenciando a necessidade da convivência organizacional em outras realidades culturais, gerando demandas de gestão diferenciadas nas várias culturas em que atuam e a necessidade de: 1) Identificar as formas de administração das diferenças culturais internas; 2) Identificar as estratégias organizacionais e suas adequações a contextos culturais diferentes; 3) Analisar como essas organizações atuam diante da mudança de costumes e valores dos consumidores ou, ainda; 4) Explorar as questões relacionadas com expatriações e adaptações interculturais de seus recursos humanos.

Nesse sentido, os estudos interculturais entram para a agenda de gestores e acadêmicos trazendo novas especificidades ao campo, como cita Freitas (2008, p. 81): *“uma das novidades existentes neste debate reside no fato de a convivência intercultural estar assumindo uma posição cada vez mais importante na vida social e organizacional, bem como sendo transformada em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios”*.

A interculturalidade que está imbricada em um contexto organizacional global requer a convivência com o diferente, com aquilo que nós não somos ou mesmo com aquilo que nós não valorizamos, o que nos leva a crer que se trata de uma tarefa desafiadora para muitos atores organizacionais. Isso coloca a interculturalidade como um construto central para os estudos que se propõem investigar as ações organizacionais pós-modernas, necessitando considerar uma perspectiva multicultural, paradoxalmente global e ao mesmo tempo local. A ambigüidade presente nesta convivência global-local ainda requer novos olhares que reflitam

como as organizações podem lidar com perspectivas aparentemente contraditórias e complementares, porém que fujam ao simplismo da teoria dos sistemas (GIDDENS, 1991; PARKER, 1998; CANCLINI, 2005; FREITAS, 2005; PESQUEUX, 2007).

Mesmo com agentes propagadores de idéias convergentes, tais como, consultores, professores, organismos multilaterais, a indústria do *management* em geral etc., as organizações multinacionais podem sofrer influência do contexto cultural local onde atuam, favorecendo possíveis divergências entre matrizes e subsidiárias, o que pode levar a uma necessidade de adequações e ajustes nas suas atuações. Realidades culturais distintas podem levar as organizações a uma necessidade de adaptação de suas estratégias, de suas práticas ou de suas culturas para que sejam legitimadas onde atuam e suas ações ocorram em conformidade com as leis, as regras, os valores e os costumes locais (KELLEY; WORTHLEY, 1981; NEWMAN; NOLLEN, 1996; PARKER, 1998; CARRILLO, 2001; STEPHEN, 2001; LENARTOMICZ; ROTH, 2001; WOYWODE, 2002; KESSAPIDOU; VARSAKELIS, 2003; EDWARDS; KURUVILLA, 2005; GEPPERT; WILLIAMS, 2006; PRASAD; PRASAD, 2007; MUZZIO; PINHO, 2009).

Do ponto de vista internacional, os estudos comparativos que trabalham com a perspectiva de adaptação cultural apresentam um volume significativo de pesquisas (HOFSTEDE, 1980; KELLEY; WORTHLEY, 1981; JOHNSON; LANARTOWICZ, 1998; KOSTOVA; ROTH, 2002; HOUSE ET AL., 2002; WOYWODE, 2002; FEY; DENISON, 2003; GAMBLE, 2003; FERNER ET AL., 2004; CHIANG, 2005; BEUGELSDIJK; KOEN; NOORDERHAVEN, 2006; GEPPERT; WILLIAMS, 2006; BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008) que enfatizam as distinções entre regiões ou nações.

No entanto, o mesmo já ocorre em países culturalmente diversos. A defesa da pertinência deste nível de pesquisa ocorre a partir das investigações com foco na diversidade cultural dentro de um mesmo país, quando isto se justificar. Diferenciações podem existir em virtude da extensão territorial e das dinâmicas histórico-sociais que se sucederam ao longo do tempo ou ainda das diferenciações geradas pelas forças da globalização. Alguns autores (ADLER; DOKTOR; REDDING, 1986; LENARTOWICZ; ROTH, 2001; NELSON; GOPALAN, 2003; SANTOS; SILVEIRA, 2006; TSUI, NIFADKAR; OU, 2007; COHEN, 2007; SINGH ET AL., 2008) já alertaram sobre a impropriedade de os estudos organizacionais assumirem que existe uma homogeneidade cultural apenas por ser um único país, ou de desconsiderarem a

possibilidade de se achar maiores diferenças entre subculturas dentro de um mesmo país do que entre culturas através de países. No plano organizacional, diante da possibilidade de as organizações operarem através de filiais dentro de um mesmo país culturalmente heterogêneo, práticas gerenciais ou análises empíricas que partam de uma visão de uniformidade cultural podem ser reducionistas e significar dificuldades para investigadores ou dirigentes organizacionais.

No caso brasileiro, isso é particularmente relevante, dada a diversidade regional e a reconhecida pluralidade cultural do país (DIÉGUES, JR. 1960; PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997; LENARTOWICZ; ROTH, 2001; FREYRE, 2002; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; BARROS, 2003; NELSON; GOPALAN, 2003; RIBEIRO, 2006; HILAL, 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2006; MUZZIO, 2006; 2008), fazendo com que pesquisas que o analisem de maneira culturalmente uniforme (HOFSTEDE, 1980) possam conter resultados que não expressem a complexidade e a diversidade do país.

No Brasil, surgiram vários trabalhos ao longo dos últimos anos que analisam os estudos organizacionais a partir da perspectiva cultural (BARROS; PRATES, 1986; PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997; FREITAS, 1997; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999; WOOD JR.; CALDAS, 1999; CARBONE, 2000; BARROS, 2003; MOREIRA, 2005; CAVEDON ET AL., 2008; MUZZIO, 2008). Estes trabalhos fazem parte de um percurso que se intensificou após o surgimento da obra organizada por Prestes Motta e Caldas (1997), que representou um marco ao despertar para a pertinência da perspectiva brasileira do fenômeno cultura organizacional, ao mesmo tempo em que ofereceu um amplo leque de perspectivas e de linhas de investigação. Desde então, o campo experimentou avanços consideráveis com trabalhos teóricos e empíricos que lhe deram corpo, mas a própria dinâmica que caracteriza esta temática não deixa esgotar as possibilidades de investigação, como no caso de pesquisas que compreendam melhor a relação entre cultura organizacional e a heterogeneidade regional do país, que merece maior atenção, como afirmam Alcadipani e Crubellate (2003, p. 64): *“a maioria dos estudos sobre cultura brasileira desenvolvidos no âmbito da administração analisa o tema de forma homogênea, não levando em conta a pluralidade e a heterogeneidade de nosso país e de nossas organizações”*.

Nosso percurso se propõe a trilhar este caminho. Sem negar a importância de estudos com perspectiva internacional e a influência de uma sociedade globalizada que deixa sua marca em

todos os locais, o nosso interesse é contribuir com o campo também a partir de uma perspectiva subnacional, apresentando uma visão complementar que consideramos igualmente importante para a compreensão do ambiente cultural brasileiro. Vivemos sob um contexto globalizado, mas também vivemos sob as influências de nossas relações sociais regionais e com isso as organizações necessitam equacionar as nuances culturais globais e as especificidades culturais locais. No contexto brasileiro, é crescente a presença de organizações estrangeiras e o convívio decorrente de suas práticas culturais. Em paralelo, as ambigüidades e os paradoxos marcam a cultura brasileira e tornam a equação global x local algo ímpar, tanto por influência de seus grandes traços ou instituições nacionais, pelas condições históricas aqui encontradas quanto pelas influências diferenciadas da globalização em nosso território, fatos que justificam nossa investigação.

No nível gerencial, esta pesquisa justifica-se pela possibilidade de que os *insights* aqui gerados possam contribuir com as organizações que atuam ou venham a atuar em diferentes regiões brasileiras, oferecendo, no nível supra-organizacional, elementos adicionais que colaborem com as decisões estratégicas e que possam ser influenciadas pela cultura local, ou ainda, no nível intra-organizacional, que contribuam para a tomada de decisão, por exemplo, na influência da cultural regional nas práticas de recursos humanos em distintas unidades organizacionais ou nas definições mercadológicas para os distintos mercados de atuação.

Portanto, o interesse de nossa investigação parte de duas questões principais: 1) A cultura organizacional de uma filial, que atua em uma região cultural brasileira diferente de sua matriz, muda em relação a esta matriz e ainda em relação a outras filiais? Como a organização lida com isso? 2) Existe diferenciação nos valores e nas práticas entre a matriz e as filiais de outras regiões culturais brasileiras e ainda entre as filiais entre si em diferentes regiões? Como a organização lida com isso?

Em busca de resposta, o objetivo geral desta pesquisa é o de investigar uma organização empresarial brasileira e suas filiais em diferentes regiões do Brasil de forma a identificar: 1) As diferenças entre a cultura e as práticas organizacionais da matriz e das filiais e entre as filiais; 2) As diferenças no relacionamento da matriz com as filiais de outras regiões e como isso influencia nas práticas e políticas organizacionais.

Este objetivo geral é complementado pelos seguintes objetivos específicos: 1) Analisar o contexto sócio-organizacional em suas dimensões local e global e as implicações para as organizações; 2) Identificar diferentes aspectos das culturas regionais que implicam em especificidades na gestão das filiais e 3) Identificar a existência de ressignificações culturais pelos membros da organização e como isso pode modificar práticas específicas nas unidades.

Utilizamos para isso uma estratégia de pesquisa que privilegiou a perspectiva interpretativista, baseando-nos na compreensão de que a realidade é construída socialmente e localizada em um dado contexto espacial e temporal, no qual o pesquisador não está isento a esta conjuntura. A partir de uma abordagem de natureza qualitativa, assumimos o pressuposto de que a cultura local influencia diferentemente a cultura organizacional das filiais, mesmo quando a matriz tem os seus valores, práticas e orientações bem definidos.

Além da base teórica, a investigação complementa-se com uma pesquisa de campo realizada na empresa JKL, organização brasileira atuante no segmento de consumo de massas, bolos e farinha de trigo. Tal escolha ocorreu em virtude de a empresa cumprir o pré-requisito eleito como básico para alcançar os objetivos deste trabalho: uma organização com atuação nacional que possuísse unidades em três regiões do país, o que permitiria fazer uma análise cultural comparativa entre as unidades localizadas em diferentes regiões. Em complemento, sua condição de atuação no ramo de consumo de varejo de alimentos a coloca com potencial para lidar com diferenças nas preferências dos consumidores das regiões onde ela opera, distinções que podem ser oriundas de questões culturais, possivelmente influenciando as ações e práticas organizacionais.

Para alcançarmos os objetivos aqui propostos, estruturamos um percurso que vai do geral ao particular. O capítulo dois traça um panorama do contexto sócio-organizacional, buscando contemplar algumas variáveis importantes (globalização, multiculturalidade, tecnologias, condições organizacionais e governança corporativa), que dão sustentação a um cenário de acelerada transformação mundial em práticas e relações econômicas, políticas, culturais e sociais.

O capítulo três aborda o tema da Cultura em distintas perspectivas: é feito um resgate das origens antropológicas do tema com alguns autores clássicos, destacando-se a Antropologia Cultural, que dá suporte aos contornos teóricos deste trabalho e, em seguida, são apresentados

alguns aspectos da cultura brasileira e sua particularidade regional, tal como tratada por historiadores, sociólogos e antropólogos. Fazemos também uma análise da cultura regional onde estão sediadas as unidades investigadas da organização analisada, bem como as possíveis distinções de uma cultura organizacional brasileira e da cultura setorial / de negócios dos segmentos econômicos em que atua a organização investigada.

No quarto capítulo expomos o posicionamento teórico que assumimos neste trabalho. Quais os autores nos são referência, quais os conceitos que utilizamos como norteadores do percurso empírico que seguimos, enfim, quais as idéias e as linhas teóricas que nos são fundamentais no desenvolvimento deste trabalho.

No capítulo cinco são apresentados os detalhes da pesquisa de campo. Apresentamos os aspectos metodológicos utilizados, as informações sobre os respondentes das entrevistas e a empresa pesquisada, com o seu histórico, informações mercadológicas etc. Posteriormente são apresentados os resultados encontrados a partir do campo de pesquisa, analisados sob uma perspectiva comparativa entre as unidades. Por fim, é feita uma análise onde procuramos destacar as diferenças e semelhanças entre as unidades ancoradas na análise cultural regional brasileira.

No sexto capítulo são feitas as conclusões do estudo, análises específicas que buscam uma convergência entre a base teórica e os achados da pesquisa de campo. São ainda comentadas algumas limitações do estudo, bem como sugestões para investigações futuras que venham apresentar novos olhares que acabem, sob o ponto de vista macro, contribuindo para a solidificação deste campo de estudo.

2 CONTEXTO SÓCIO-ORGANIZACIONAL

Neste primeiro momento, serão abordadas questões relacionadas ao contexto em que as organizações operam atualmente, onde prevalecem intensas trocas comerciais, crescente intercâmbio cultural e condições paradoxais para a gestão dos negócios. A intenção é apresentar tópicos importantes que permeiam a realidade e, conseqüentemente, o contexto organizacional, pois entendemos ser pertinente a discussão da conjuntura desafiadora que emergiu de um mundo globalizado em que as forças condicionantes das relações socioeconômicas não oferecem respostas fáceis para a condução organizacional.

Essa discussão é feita em três seções. A primeira analisa as condições vigentes no cenário mundial para as organizações: a globalização e o contexto atual. A segunda discute a interculturalidade, decorrência da intensificação da globalização que amplia as trocas econômicas e os fluxos de informação e serviços e, conseqüentemente, os fluxos culturais. Por fim, a terceira seção discute as decorrências das transformações no contexto organizacional, focando a questão da governança e da cultura.

2.1 Globalização e sociedade (pós) moderna

As transformações e mudanças nos aspectos políticos, sociais e culturais fazem parte da história humana, não sendo exclusividade desta época (SANTOS, 2000; BAUMAN, 2001). Tais mudanças ocorrem baseadas nos padrões sociais vigentes, o que significa que não podemos utilizar os parâmetros atuais para fazermos comparações diretas com a sociedade do passado. Sobre isso Bauman (2001, p. 36) afirma que “*a sociedade que entra no século XXI não é menos ‘moderna’ daquela que entrou no século XX, o máximo que se pode dizer é que ela é moderna de um modo diferente*” e o desafio é justamente identificar em que ela é diferente e principalmente dimensionar as implicações desta diferenciação para a vida cotidiana deste tempo.

Um dos interesses dos pesquisadores sociais é reconhecer o modo como ocorrem as mudanças e quais são suas conseqüências para as práticas sociais em geral ou para as organizações em

particular. Na época atual, o que pode ser interpretado como uma novidade são as variáveis que hoje estão influenciando as transformações sociais, porém, mais ainda, o modo inter-relacionado como elas operam, bem como a velocidade em que ocorrem e os níveis de impactos (GIDDENS, 1991; CASTELLS, 1999; FREITAS, 1999).

A época atual não difere destes momentos anteriores quanto ao aspecto transformador e uma análise mais real só poderá ser feita no futuro, quando as forças inovadoras desta época se tornarem mais claras. Mas já podemos percorrer algumas pistas com este objetivo. Trata-se de um período marcado pela intensificação em variadas dimensões. Ampliam-se as relações sociais, os serviços de informações, o fluxo de mercadorias e de serviços etc., tudo isto ancorado em uma rede de comunicações que privilegia a interatividade e a virtualidade, onde o local e o global acabam por se influenciar mutuamente, gerando contextos mais complexos para os atores sociais e organizacionais. Prasad e Prasad (2007) corroboram com esta visão de nem tudo ser novidade nesta época e destacam, como inovação, a aceleração e a intensificação dos fluxos e transformações das práticas culturais, ideológicas e políticas, não se restringindo apenas ao âmbito econômico.

Por sua vez, Bauman (2007) destaca duas características que fazem da modernidade algo diferente: 1) O declínio da crença de que há um fim do caminho em que a humanidade anda, ou seja, um fim ideal que proporcionaria uma satisfação coletiva, posição convergente com outros autores (HARVEY, 1992; TOURAINE, 1994); 2) A desregulamentação e a privatização das tarefas e deveres modernizadores, que ocorrem com a reduzida participação estatal no controle das práticas socioeconômicas.

Este momento diferencia-se ainda pelo modo como as variáveis operam, de maneira entrelaçada, imbricada, o que não permite atribuir uma causa específica a determinado fenômeno social, necessitando de visões interdisciplinares (FREITAS, 1999). A teia de relações que hoje se estabelece entre nações, sociedades, mercados e povos faz com que dificilmente se possa isolar determinada variável e especificar seus efeitos no mundo global. Fatores como a redução das dificuldades de transações econômicas e financeiras em virtude de distâncias físicas; a existência de redes de países e empresas; o mercado comum de países; a virtualidade; a comunicação instantânea; a perda de referências sólidas das relações sociais ou a ausência de grandes narrativas explicativas da realidade social são algumas das variáveis que, atuando de maneira conjunta através de uma complexa teia de relações, vêm

proporcionando transformações sociais com conseqüências para as organizações, até então novas.

É um momento de transformações em que os governos vêem seus papéis reduzidos nos embates políticos e sociais e formam redes como G7, dos países desenvolvidos, ou G20, destes países e mais os principais países em desenvolvimento para tentar encontrar caminhos que permitam ações mais adequadas a um cenário mundial aparentemente mais adverso. É o tempo em que entram em cena outros atores institucionais, como as Organizações Não-Governamentais (ONGs), as redes sociais, os organismos multilaterais, que ganham espaço no jogo das decisões mundiais. É ainda um momento em que os países de economia emergente ganham força, como os chamados BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Bem como é a época das organizações sem fronteiras, da desregulamentação e da liberalização econômica, para citar algumas das condições socioeconômicas vigentes.

Estas condições levaram as organizações a um patamar de competição global, em que, sob o ponto de vista econômico, manter uma vantagem competitiva passa a ser algo cada vez mais desafiador, sendo curto e instável o ciclo de vida dos produtos e, em muitos casos, imprevisível (D'AVENI, 1995) ou o consumo é efêmero e de renovação permanente (LIPOVETSKY; CHARLES, 2004; BAUMAN, 2007). Esforços sobre aprendizagem organizacional, adequação estratégica ou convivência intercultural são analisados sob um novo limiar global (PARKER, 1998), ocorrendo sob uma condição de expansão do capitalismo (e seu “triumfo” sobre o sistema socialista) eletrônico, que não conhece limites para sua atuação e influência.

É um momento em que prevalecem condições paradoxais. Segundo Lewis (2000), as tensões paradoxais nascem de realidades cognitivas ou socialmente construídas, polarizadas, que mascaram a simultaneidade de verdades conflitantes. Tais tensões significam os dois lados de uma mesma moeda, onde os atores, muitas vezes, possuem percepções obscuras desta relatividade. Vasconcelos e Vasconcelos (2004) falam do paradoxo como uma representação do indivíduo ou grupo de experiências, crenças e sentimentos através de dois estados aparentemente inconsistentes, de duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis. Nos estudos organizacionais a questão paradoxal acompanha o cotidiano dos gestores e constituem desafios para uma equalização em várias situações, tais como: autonomia / conformidade; novo / velho; aprendizagem / mecanização do trabalho; liberdade / vigilância; flexibilidade /

controle; indivíduo / grupo (LEWIS, 2000; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004) ou ainda: menor custo / maior qualidade; estabilidade / mudança; diferenciação / integração; discurso / prática; global / local.

Esta condição atual é vista por Adler (1997) como uma etapa de um processo que tem início após a segunda guerra mundial e intensifica-se desde então com reflexos nas organizações. São quatro fases de transformação organizacional que ela denomina de: doméstica, internacional, multinacional e global. Em cada fase as organizações têm diferentes concepções quanto a variáveis, como: orientações primárias, estratégias, importância dada aos negócios mundiais, uso da tecnologia, concorrentes, exportação e estrutura e sensibilidade cultural. O Quadro 2.1 apresenta uma síntese das fases da evolução corporativa, que se tornam mais complexas ao longo do tempo.

Fase \ Variável	Doméstica	Internacional	Multinacional	Global
<i>Orientação primária</i>	Produto serviço	Mercado	Preço	Estratégia
<i>Estratégia competitiva</i>	Doméstica	Multidoméstica	Multinacional	Global
<i>Importância dos negócios mundiais</i>	Marginal	Importante	Extremamente importante	Dominante
<i>Produto / Serviço</i>	Novo, único	Mais padronizado	Completamente padronizado	Personalizado para a massa
<i>Desenvolvimento</i>	Ênfase na engenharia de produto	Ênfase na engenharia de processos	Sem ênfase na engenharia	Engenharia de produtos e processos
<i>Tecnologia</i>	Proprietária	Compartilhada	Amplamente compartilhada	Extensivamente compartilhada
<i>P&D / Vendas</i>	Alto	Reduzido	Muito baixo	Muito alto
<i>Margem de Lucro</i>	Alta	Reduzida	Muito baixa	Alta, em redução
<i>Concorrentes</i>	Nenhum	Poucos	Muitos	Significativo
<i>Mercado</i>	Pequeno, doméstico	Doméstico e mercados estrangeiros	Extenso, multinacional	Extenso, global
<i>Local de Produção</i>	Doméstico	Doméstico e estrangeiros	Multinacional com menor custo	Global com menor custo
<i>Exportação</i>	Nenhuma	Crescente, alto potencial	Grande, saturada	Importação e exportação
<i>Estrutura</i>	Divisões funcionais	Funcional com divisão internacional	Linhas de negócio multinacional	Alianças globais coordenação
<i>Sensibilidade cultural</i>	Pouco importante	Muito importante	Até certo ponto importante	Extremamente importante
<i>Com quem</i>	Ninguém	Clientes	Empregados	Empregados /clientes
<i>Nível</i>	Nenhum	Trabalhadores e clientes	Gestores	Executivos
<i>Pressuposto estratégico</i>	Uma forma / a melhor forma	Muitas boas formas	Uma forma mais econômica	Muitas boas formas ao mesmo tempo

Quadro 2.1: Evolução corporativa multinacional

Fonte: Adler (1997)

Para muitos autores, o momento atual é caracterizado como o período da globalização, fenômeno normalmente associado à ocorrência e conseqüências de acontecimentos sociais em um nível mundial, tais como, concorrência, espaço, comunicação, negociação, política, cultura etc., que foram intensificados e aprofundados nas últimas três décadas (HARVEY, 1992; JAMESON, 1997; KUMAR, 1997; PARKER, 1998; SANTOS, 2000; GIDDENS, 2002; BENKO, 2002; LIPOVETSKY; CHARLES, 2004).

Segundo Castells (1999, p. 87), a sociedade caracteriza-se como global porque *“as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global”*. O alicerce desta globalização é a revolução tecnológica da informação, que subsidia a base material necessária para a existência de uma rede de conexões entre os agentes econômicos, sendo que a geração, o processamento e a aplicação do conhecimento de forma eficiente garantem a competitividade necessária destes agentes, gerando uma sociedade chamada por ele de informacional e global. Essa tecnologia é vista tanto como processo quanto como produto dos construtos organizacionais (GIDDENS, 1991; ROBERTS; GRABOWSKI, 2004), dado que a ação humana é limitada pelas propriedades estruturais dos sistemas sociais, que são, simultaneamente, o meio e o resultado dos atos sociais.

O potencial de impacto da globalização na vida cotidiana é significativo e vasto. Uma de suas vertentes é a ampliação do consumo (JAMESON, 1997; LIPOVETSKY, 2005; PESQUEUX, 2007; BAUMAN, 2007; ZAOUAL, 2008), quando o mundo passa a ser visto como um grande mercado, ressaltando-se o papel econômico do indivíduo. Nesta concepção, o cidadão do mundo é substituído pelo cliente do mundo em uma prática ideológica ordenada voltada ao lucro (PESQUEUX, 2007; ZAOUAL, 2008). Para Lipovetsky (2005, p. 89), o consumismo é uma estrutura aberta e dinâmica que *“solta o indivíduo dos laços da dependência social e acelera os movimentos de assimilação e de rejeição, produz indivíduos flutuantes e cinéticos, universaliza os modos de vida, permitindo um máximo de singularização dos homens”*.

Além de sua vertente de consumo ampliado, a globalização é marcada ainda pela mobilidade, que ocorre no nível do capital, das pessoas etc. (GIDDENS, 1991; CASTELLS, 1999), que encontram terreno fértil para se deslocar sem fronteiras ancoradas na tecnologia, nas

desregulamentações de mercado, na criação de megabloques econômicos, na redução da tributação financeira, nos incentivos governamentais etc. Freitas (2008) complementa esta análise ao explorar a mobilização de profissionais e das próprias organizações, que assumem sua face nômade, deslocando-se inteiramente entre países que permitam uma maximização dos retornos econômicos, amplificando as interações culturais.

Todas essas condições vinculadas à globalização produzem efeitos positivos, tais como, o acesso a novas tecnologias, que melhoram as condições de vida do homem, a ampliação da oferta de produtos e serviços de saúde e bem-estar social, a redução de custos nas transações internacionais etc. Os críticos, porém, ressaltam o papel da ideologia na produção, na disseminação, na reprodução e na manutenção da globalização atual e suas limitações para a maior parte da população mundial, levando muitos a enxergarem um novo colonialismo pelas nações desenvolvidas, agora de forma mais disfarçada, mas potencialmente perigosa para os anseios progressistas das nações não desenvolvidas (HARVEY, 1992; SANTOS, 2000; GRUBBS, 2000; BANERJEE; LINSTEAD, 2001; IBARRA-COLADO, 2006; ZAOUAL, 2008).

Santos (2000) discute essas desigualdades ao destacar três percepções de mundo que sustentam o papel ideológico da globalização: 1) *O mundo como nos fazem crer*, a globalização é apresentada como uma fábula; 2) *O mundo tal como ele é*, uma globalização chamada por ele de perversa; 3) *O mundo como ele pode ser*, uma outra globalização, onde seria possível uma visão crítica e mais humanística das concepções e das conseqüências desta globalização. A terceira percepção evidencia a contraditória condição oriunda da globalização que, dentre outras, amplia a condição desigual entre países desenvolvidos e não desenvolvidos no acesso à educação, à alimentação, à cultura, à saúde etc.

Em concordância com esta realidade desigual, Banerjee e Linstead (2001) exploram uma pretensa nova condição de melhoria para os países não desenvolvidos, sustentada por uma retórica sobre um único mundo e muitas pessoas, mas, na realidade, o modo de globalização atual está vinculado ao desenvolvimento continuado daqueles que já pertencem ao “primeiro mundo”, criando com isso novas formas de colonialismo, ou seja, a globalização permite um novo colonialismo baseado na estrutura do capital e de seus processos vinculados, beneficiando mais os países industrializados que buscam legitimar um discurso de

globalização e multiculturalismo, obscurecendo a verdadeira estrutura de poder mundial onde prevalece a dominação das idéias oriundas de algumas nações ocidentais desenvolvidas.

Ibarra-Colado (2006) também possui posição convergente quando discute especificamente o contexto organizacional latino-americano, que apresenta uma tendência de falsificação e imitação do conhecimento gerado no centro desenvolvido, facilitando desta forma um novo colonialismo que não irá modificar substancialmente as condições socioeconômicas da região. Zaoual (2008) faz eco a este último autor ao ressaltar a idéia de construção de um modelo único de desenvolvimento da globalização baseado na lógica de países desenvolvidos e a transferência inadequada de práticas destes países para as nações em desenvolvimento, práticas estas que têm se mostrado insuficientes para as nações não desenvolvidas emergirem para uma condição de verdadeira condução de suas regras socioeconômicas e desenvolvimentistas.

No plano organizacional, Alvesson e Deetz (1998) usam o termo modernista para ressaltar a ocorrência de uma instrumentalização das pessoas e da natureza nas ações organizacionais, baseada em preceitos positivistas. Esta instrumentalização é usada para alcançar resultados previsíveis, medidos através da produtividade e da resolução técnica de problemas. Os pós-modernistas se opõem a essa concepção instrumental do sistema produtivo, que é entendida como forma de dominação. Tal perspectiva é vista como dotada de importância para o contexto organizacional diante de sua capacidade de gerar reflexões na geração de teorias úteis ao campo e visões alternativas, tais como o pós-estruturalismo feminino, que denuncia a condição desigual no universo organizacional entre homem e mulher, ou ainda, a análise pós-colonialista, que denuncia uma nova forma de exploração das nações desenvolvidas frente às nações em desenvolvimento, excluindo outras formas possíveis de visão de mundo (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Outra característica desta perspectiva é que seus representantes tentam revelar as relações de poder com a disposição de expor as fragilidades da vida organizacional e o mito da estabilidade (PARKER, 1992). Enfim, o pós-modernismo desafia idéias clássicas e valores caros à ciência e vida modernas, tais como a racionalidade, a ordem e o progresso intelectual. No contexto da cultura, é o movimento mais profundo e potencialmente mais perturbador (MARTIN; FROST, 2001).

As tentativas de distinção entre os períodos modernos e pós-modernos têm como um de seus objetivos identificar as possíveis condições que diferenciam um período do outro, além de

subsidiar os atores sociais em como agir diante de um “novo” tempo. De acordo com Giddens (1991), a época pós-moderna surge tanto no sentido de negar a modernidade como no de ser algo que lhe sucede, sendo aglutinadora de um grande número de fenômenos, como a economia, a sociologia, as artes etc., ou seja, a terminologia pós-modernismo está baseada em vários campos do conhecimento, tais como o movimento artístico, os tipos de sociedade ou as formas organizacionais (JAMESON, 1997; KUMAR, 1997). Normalmente associa-se a modernidade à época posterior ao feudalismo, baseada em uma sociedade industrial operada pelo modelo taylorista/fordista de produção, na consolidação dos estados nacionais com ênfase nas relações sociais em um nível local. Por outro lado, a pós-modernidade normalmente está associada a uma época de enfraquecimento dos estados nacionais, à formação de redes, à virtualidade, à natureza global dos espaços produtivos, à especialização flexível da produção, à volatilidade etc.

Muitas questões estão colocadas neste debate. Harvey (1992) destaca algumas destas inquietações: será o pós-moderno uma ruptura radical com o moderno, como defendem Jameson (1997) ou Kumar (1997) ou seria apenas uma perturbação no interior deste último, como se posicionam Giddens (1991) ou Bauman (2001)? Terá o pós-moderno um potencial revolucionário ou não passa de comercialização e domesticação do moderno? Ele solapa a política neoconservadora ou se integra a ela? São questões que ainda geram contradições entre os teóricos e muitos elementos estão envolvidos nesta distinção de épocas.

Como um resumo, o Quadro 2.2, baseado em Hatch e Cunliffe (2006, p. 93, tradução nossa), compara os períodos que as autoras denominam de industrial e de pós-industrial e que, de uma forma em geral, converge com a posição dos autores anteriormente citados.

Ainda que com diferentes denominações, um dos pilares da transição da época da modernidade para o contexto atual (modernidade tardia, modernidade líquida, pós-modernidade ou hipermodernidade) é a mudança na relação espaço-tempo (GIDDENS, 1991; HARVEY, 1992; CASTELLS, 1999; BAUMAN, 2001; LIPOVETSKY, 2004), dado que, tradicionalmente, o tempo e o espaço eram associados, fato agora contestado pela capacidade de desvinculação entre estas duas variáveis.

Categorias	Modernidade	Pós-Modernidade
Ambiente	Regulação do estado-nação; economia nacional; mercado de massa; padronização; estado do bem-estar social.	Competição global; descentralização do capital com respeito ao estado-nação; fragmentação do mercado e descentralização internacional da produção; surgimento de movimentos sociais, pluralismo.
Tecnologia	Produção em massa; modelo de produção taylorista / fordista; rotina.	Flexibilidade da produção; automação; uso computacional para design, produção e controle de estoque; sistema <i>just-in-time</i> ; velocidade e inovação.
Estrutura Social	Burocracia; hierarquia com comunicação vertical e integração horizontal, foco no controle.	Novas formas organizacionais (redes, alianças...); hierarquia com comunicação horizontal e responsabilidade gerencial; mecanismo informal de influência (cultura); desintegração vertical.
Cultura	Estabilidade; tradição; valores organizacionais (crescimento, eficiência, padronização e controle).	Incerteza; paradoxo; valores organizacionais (qualidade, serviço customizado, diversidade, inovação).
Estrutura Física	Concentração de pessoas em áreas industriais e cidades; local; orientação nacionalista; tempo linear.	Desconcentração de pessoas em áreas urbanas; redução do tempo de transporte; compressão da dimensão temporal.
Natureza do Trabalho	Rotina; especialização funcional de tarefas e trabalhos.	Complexo; capacidade baseada no conhecimento; equipes multifuncionais; grande ênfase no aprendizado; teletrabalho, subcontratação.

Quadro 2.2: Comparativo período industrial e pós-industrial.

Fonte: Baseado em Hatch e Cunliffe (2006).

O espaço é o suporte material de práticas sociais de tempo compartilhado, é nele que é reproduzida a vida social (HARVEY, 1992; CASTELLS, 1999). Já sobre o tempo, sua concepção clássica é de circularidade, dado que o homem era movido pelas estações do ano, em um eterno retorno. Com a modernidade surge a concepção de linearidade, de irreversibilidade e de progressão que nos levaria a um fim grandioso da história (HASSARD, 2001). Rämö (2004) coloca que o tempo do relógio tem sido reificado, alcançando um status onipotente e onipresente sobre a consciência temporal humana, mesmo sendo uma criação do próprio homem. Igualmente, o espaço geométrico abstrato tem-se tornado chave para a compreensão da extensão do lugar significativo e concreto.

A concepção de tempo tem sido ainda marcada ao longo da história por fortes rupturas e reconstruções epistemológicas (HARVEY, 1992). Para este autor, as ordenações simbólicas do espaço e do tempo fornecem uma estrutura para a experiência mediante a qual o homem aprende quem ou o que é na sociedade. A noção do senso comum de que há um tempo e um lugar para tudo é absorvida em um conjunto de prescrições que replicam a ordem social ao atribuir sentidos sociais aos espaços e tempos. O tempo e espaço também são vistos por ele como fontes de poder nas economias monetárias em geral e na sociedade capitalista, levando o dinheiro, o tempo e o espaço a formarem um nexos substancial de poder social.

Tradicionalmente, o tempo foi um critério usado para separar acontecimentos e o espaço foi um critério útil para separar corpos e objetos. Na sociedade contemporânea, com a expansão da comunicação, das redes de transmissão de dados, o surgimento da virtualidade etc., o tempo adquire valor. O tempo econômico substitui o tempo pessoal e o tempo histórico (HASSARD, 1992, 2001; PESQUEUX, 2007), assumindo um valor econômico, como uma mercadoria mensurável quantitativamente.

Tempo e espaço já não estão imbricados. Acontecimentos em diferentes contextos geográficos não são impeditivos para a conexão das ações sociais em virtude da compressão do tempo-espaço (GIDDENS, 1991) ou como prefere Harvey (1992), o aniquilamento do espaço pelo tempo. Tais concepções contemporâneas que desvinculam tempo e espaço são objetos de variadas facetas de observação que se encontram justamente na possibilidade de acontecimentos simultâneos e vinculados em diferentes contextos espaciais.

Castells (1999) chama atenção para o que denominou de tempo intemporal, que ocorre quando as características de um dado contexto causam confusão sistêmica na ordem sequencial dos fenômenos sucedidos naquele contexto. Este tempo intemporal pertence ao espaço de fluxos, que dissolve o tempo, desordenando a sequência dos eventos, tornando-os simultâneos. Na mesma ótica, Tonelli (2008) faz referência ao tempo simultâneo ao abordar a problemática do tempo no contexto organizacional e a velocidade a ele associada. Para a autora, tal velocidade é vivida com ambigüidades, pois, ao mesmo tempo em que é facilitadora, porque permite eficiência, acesso a informações e mais mobilidade, também é aprisionadora, porque as pessoas têm dificuldades de lidar com a grande quantidade de informação que a velocidade permite.

Esta nova visão do tempo acaba por transformar significativamente as relações pessoais e organizacionais. Kuhn (2006) argumenta que o tempo tornou-se um elemento-chave para a compreensão dos contornos da modernidade tardia. A sensação de celeridade do tempo está associada a um contexto social maior onde as regras são efêmeras e não mais suficientes para produzirem referências estáveis para a ação humana. Uma *“sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir”* (BAUMAN, 2007, p. 07). Este autor classifica tal contexto de vida líquida, *“uma sucessão de reinícios, e precisamente por isso é que os finais rápidos e indolores, sem os quais reiniciar seria inimaginável, tendem*

a ser momentos mais desafiadores e as dores de cabeça mais inquietantes” (BAUMAN, 2007, p. 08).

Estes reinícios sucessivos tornam a vida precária, dada sua condição de incerteza. A vida líquida, marcada por uma sociedade extremamente consumista, leva a uma busca pelo novo. Esta busca conduz todos a uma corrida sem “linha de chegada”, onde o valor da novidade está acima do valor da permanência. Isso se dá devido à ânsia do consumo conseguir tornar permanente a insatisfação, a desvalorização dos produtos quando estes alcançam o universo dos desejos, em um ciclo que podemos chamar de obsolescência programada. Em outras palavras, a satisfação precisa ser temporária para alimentar um novo modelo ou um novo bem que já está programado para ser oferecido na “próxima estação” Esta permanente insatisfação gera uma frustração que é superada por uma esperança com relação ao novo, em um movimento cíclico que alimenta uma síndrome consumista.

Todas essas transformações que marcam o momento atual produzem impactos nas relações sociais em diferentes níveis de análise. A discussão sobre tempo-espço leva a um debate entre o global e o local e à conseqüente troca cultural que se intensifica, modificando as regras individuais e coletivas. Qual a relação dessas novas condições interculturais com as estruturas organizacionais?

2.2 Interculturalidade

Diante da dimensão mundial da globalização e sua capacidade de disseminação em um tempo desvinculado do espaço, torna-se pertinente a avaliação da relação entre o global e o local ou entre a origem das forças transformadoras e o destino a ser transformado. O deslocamento destas forças ocorre sob inúmeras bases culturais ao redor do mundo, o que favorece a intensificação dos fluxos culturais, que se entrelaçam em um movimento dual, de influência simultânea (GIDDENS, 1991; KUMAR, 1997; CASTELLS, 1999).

Ocorre ainda uma sobreposição das forças globais no contexto local e uma conseqüente uniformidade cultural, mas, num movimento ambíguo, a globalização também levou a uma valorização das questões locais e ao fortalecimento da busca de autonomia local e valorização

da identidade cultural regional (GIDDENS, 1991; KUMAR, 1997; GUIBERNAU, 1997; HALL, 2001; LIPOVETSKY, 2004; CANCLINI, 2005; ESQUEUX, 2007; PRASAD; PRASAD, 2007).

Assim, a globalização não levou a um homogeneidade cultural como poderia ser imaginado ou mesmo como se temia (CANCLINI, 2005), e sim, ressaltou a diversidade de culturas, como podemos ver nesta passagem de Giddens (1996, p. 96-97): *“não existe um movimento unilateral em direção à homogeneidade cultural. A globalização também leva a uma insistência da diversidade, uma busca de recuperação de tradições perdidas e uma ênfase na identidade cultural local”*. Essa opinião guarda semelhança com a posição de Guibernau (1997), defensor da idéia de que a intensidade e a rapidez do fluxo de cultura global atualmente transformam o mundo num lugar especial, onde ocorrem os processos de integração e desintegração cultural. Para ele, *“a extensão da capacidade de inter-relação cultural global leva à persistente interação cultural e à permuta que produz tanto a homogeneidade como o distúrbio culturais”* (GUIBERNAU, 1997, p.141). Ou ainda nestes trechos de Hall (2001), para quem *“ao invés de pensar no global ‘substituindo’ o local seria mais acurado pensar numa nova articulação entre ‘o global’ e ‘o local’”, pois, “parece improvável que a globalização vá simplesmente destruir as identidades locais. É mais provável que ela vá produzir, simultaneamente, novas identificações ‘globais’ e novas identificações ‘locais’”* (HALL, 2001, p. 78).

Se não há esta homogeneidade cultural, então o que prevalece é uma diversidade de culturas que se vinculam de forma crescente, amparadas principalmente por transações econômicas. Sabemos que as trocas comerciais e a interação entre os povos são um fenômeno histórico. Já o intercâmbio comercial com o predomínio de corporações multinacionais é um fato que se intensifica a partir da segunda guerra mundial e desde então se amplia. A esse fenômeno está associada uma produção organizacional distribuída entre bases mundiais em diversos países, facilitadas por ferramentas de comunicação e meios de transportes mais eficientes, bem como por legislações nacionais facilitadoras desse intercâmbio.

Em busca de maior competitividade ou da própria sobrevivência, as organizações procuram melhores condições de acesso a fornecedores, a consumidores preferenciais, a processos produtivos mais econômicos, a legislações mais permissivas etc. Cada um destes elementos pode estar situado em qualquer lugar do planeta, levando estas organizações a agir

globalmente, instalando-se em diferentes continentes e intensificando as trocas comerciais e, conseqüentemente, suas relações sociais. Surgem fronteiras organizacionais mais permeáveis, intensificando os fluxos culturais (PARKER, 1998). Além disso, tais fluxos são favorecidos no nível macro por ações governamentais, por entidades supranacionais e por indivíduos que agem com os mesmos princípios e consomem ou trabalham em uma perspectiva global, como no caso das expatriações profissionais.

Nessas trocas econômicas existem embutidas, em maior ou menor escala, trocas culturais, dado que os valores ou as práticas sociais de determinados povos estão representados nos seus produtos ou nos serviços que comercializam. Assim como as mercadorias, as idéias também se propagam nas mais diversas direções e, com o apoio de sistemas técnicos, tais como a internet (KUMAR, 1997; CASTELLS, 1999), acabam por se disseminar, através dos fluxos cibernéticos, de uma forma mais rápida, mais democrática e até mesmo mais barata do que as mercadorias.

Uma decorrência disso é a discussão sobre como as organizações se relacionam com os contextos locais e as trocas culturais daí decorrentes e quais as conseqüências das estratégias desencadeadas (NKOMO; COX JR., 1998; PESQUEUX, 2007).

Três modelos teóricos são destaques para esse fenômeno. Um primeiro é o modelo generalista de organização de empresas, em que se busca uniformizar as práticas de gestão, independente das diferenças culturais onde as organizações operem. Sob o ponto de vista histórico, esta foi a primeira estratégia usada pelas organizações na expansão internacional. Os críticos deste modelo sustentam que há nesse processo de intercâmbio cultural uma relação desigual entre culturas hegemônicas e subservientes. Para alguns autores, a noção de multiculturalismo é problemática e perpetua um modelo hegemônico nas relações no nível global, existindo condições desiguais de acesso ao progresso material. Além disso, as mudanças interorganizacionais continuariam a replicar um imperialismo organizacional expansionista no contexto estrutural, tecnológico e administrativo (GRUBBS, 2000; BANERJEE; LINSTED, 2001).

O segundo modelo opera através da completa transferência das definições e execuções para as organizações locais, ou seja, as práticas são definidas em cada contexto cultural de atuação. Parece haver consenso que este modelo tem uso restrito no contexto global. O terceiro modelo

trabalha com a perspectiva de essas práticas gerenciais serem oriundas tanto da cultura da organização como das relações sociais originárias nos diferentes contextos culturais. Sobre este último modelo, por exemplo, Parker (1998) apresenta como uma de suas conclusões a necessidade de as empresas derivarem seus hábitos e valores culturais de seu país de origem, mas quando elas se tornam internacionais, seus membros são expostos a outras culturas e elas adotam algumas normas, hábitos e até valores do contexto cultural local. Isso leva a uma mudança de postura organizacional, pois estas organizações são portadoras de uma cultura global, mas também são receptoras de múltiplas culturas nacionais.

A gestão intercultural pressupõe que estas organizações venham a atender algumas condições básicas de convívio entre as distintas culturas. Um desses pressupostos é a aceitação das diferenças. Os atores organizacionais precisam conviver com aquilo que lhe é estranho, com comportamentos, hábitos e tradições que podem não lhes ser significativos, mas que faz todo o sentido para quem os possui. Há ainda uma clara necessidade de flexibilidade e capacidade de adaptação, dado que a organização passa a atuar em contextos sociais novos com regras e valores específicos. O respeito aos valores de outrem é mais um exemplo, pois estes fazem parte de um amplo escopo cultural, geralmente amparados em ricas relações coletivas e datados de muito tempo, portanto, não substituíveis facilmente (MUZZIO; PINHO, 2009). Existem ainda questões relacionadas à mobilização de trabalhadores ou mesmo à contratação de novos integrantes que possuam familiaridade com uma cultura mundial comum às grandes corporações, que envolvem habilidades de mobilidade, de aculturação, de expatriação, de postura empreendedora etc. (FREITAS, 2000a). Enfim, uma gestão intercultural não pode ser pautada em postura etnocêntrica, onde só é válido aquilo que é produzido por um dos lados da relação cultural. Entram em cena elementos como a alteridade e a tolerância como condições básicas para a prática organizacional (FREITAS, 2008).

No plano individual, a interculturalidade convida o trabalhador destas organizações a conviver em um ambiente mais heterogêneo em todos os sentidos (étnicos, religiosos, regionais, profissionais etc.), com múltiplas perspectivas culturais entre seus integrantes, evidenciando o desafio, tanto para trabalhadores como para gestores, de conviver simultaneamente com regras homogêneas e com respeito às diferenças no que diz respeito a diversas práticas gerenciais, tais como, liderança, desenvolvimento de carreira, contratos sociais, negociação e comunicação.

2.3 A questão da governança e da cultura

As novas condições socioeconômicas também influenciam as ações estratégicas que procuram imprimir níveis superiores de eficiência e de competitividade. Exemplos nesse sentido são as fusões, as *joint-ventures* e as aquisições, movimentos que, em última instância, buscam garantir as condições de sobrevivência em um período de celeridade das transformações que tornam as organizações mais flexíveis (HARVEY, 1992). A atuação por redes de empresas é outra estratégia que é implantada tanto em organizações tradicionais como nas virtuais, modelo organizacional que possui fronteiras obscurecidas pela tecnologia e opera em um ambiente de fluidez (ROBERTS; GRABOWSKI, 2004).

As redes constituem uma nova morfologia social e a difusão de sua lógica modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura (CASTELS, 1999). Este autor define rede como um conjunto de nós interconectados, sendo o nó um ponto no qual uma curva se entrecorta. Estas redes são estruturas abertas com capacidade de expansão de forma ilimitada. Para ele, as redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada e para empresas e trabalhadores voltados para a flexibilidade e adaptabilidade. Estas redes podem se configurar como relações hierárquicas tradicionais, weberianas, onde o nó principal ou os nós principais atuam através de uma lógica de ordenamento e ação, com relação verticalizada de poder onde os conectores podem formar, orientar e desorientar as relações sociais (SANTOS, 2000) ou podem atuar de forma mais horizontal.

Todos estes novos modelos e as condições ambientais acabam também por interferir nas relações de poder dentro das organizações ou entre organizações, modificando as condições de governança corporativa.

A governança refere-se à prática que assegura uma gestão transparente e com equidade, que atenda aos interesses dos envolvidos no processo organizacional, tais como dirigentes, controladores, acionistas e trabalhadores. A origem da governança é encontrada na teoria da agência, que diz respeito ao conflito originado na separação entre controle de produção e de capital. Um de seus pressupostos teóricos é que nenhum indivíduo pode tentar maximizar uma função utilidade que não seja sua (JENSEN; MECKLING, 1976, 1994).

Duas correntes de ação prevalecem no contexto da governança: *shareholders* e *stakeholders*. Na primeira, o objetivo é a maximização dos acionistas. Na segunda, ocorre uma preocupação mais ampliada de maximização dos objetivos, envolvendo os mais diversos atores sociais com os quais as organizações se relacionam, tais como, governos, ONGs, entidades de classe, funcionários, consumidores etc.

Rossouw (2005) afirma que a forma como a governança é percebida depende de como ela é concebida, tendo de estar em consonância com os modelos apropriados para um país ou região, o que naturalmente envolve questões de caráter cultural. Para o autor, há uma grande variedade de fatores que determina o que é apropriado ou não para determinada região ou nação. Tais fatores incluiriam, dentre outros, o papel do sistema legal que é seguido, a concepção das corporações ou o legado colonial que moldou a estrutura social de um país.

Este viés regional-cultural da governança ganha novos contornos e importância com a expansão global das organizações, ou seja, diante da atuação em diversos países ou mesmo dentro de países com grandes extensões territoriais através de filiais, a vertente da governança matriz-filial ampliou seu escopo e novos elementos precisam ser equacionados, tais como, o tratamento das diferenças entre as distintas filiais, os mecanismos de transferência de práticas e valores, as formas de comunicação, as relações de poder, a autonomia (FERNER ET AL., 2004). Além disso, deve haver uma relação equilibrada entre os interesses da matriz, da filial e dos atores locais onde esta filial opere, caso a governança se molde pelos preceitos da corrente de *stakeholders*. Nesta ótica, a estratégia de governança corporativa é particularmente importante nas relações entre organizações no nível matriz-filial quando vista sob a luz da interculturalidade, dado que as condições de operações variam muito em cada um dos muitos ambientes possíveis de atuação das filiais e a necessidade de legitimação local cria outras variáveis de análise na governança.

A principal questão quando se analisa a relação entre matriz e filiais diz respeito ao grau de autonomia que a filial possui para definir suas estratégias e práticas organizacionais, tais como, a introdução de novos produtos, a especificação de design, a definição de especificações técnicas, a concepção das formas de operacionalização dos processos, a definição dos pressupostos de progressão de carreira de seus recursos humanos, dentre outros. Três possibilidades nesta relação são preponderantes. A primeira especifica uma condição de centralização da matriz na determinação das práticas, dos valores e da cultura em geral

presentes nas filiais. A segunda explicita uma condição de autonomia das filiais na definição das práticas e dos valores nestas unidades. A terceira diz respeito a uma condição de que estas práticas e estes valores ou a cultura da filial sejam oriundos simultaneamente da matriz e das filiais.

A literatura no plano internacional trata desta temática com o uso da denominação subsidiária (GHOSHAL; NOHRIA; 1989; ROTH; O'DONNELL, 1996; KOSTOVA; ROTH, 2002; FERNER ET AL., 2004; GEPPERT; WILLIAMS, 2006; BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008) por entender que as condições internacionais são mais complexas do que uma filial no plano nacional. Guardadas as devidas proporções, podemos reorientar o entendimento de subsidiárias para filiais no plano nacional. Esta literatura internacional analisa as relações entre matriz e subsidiárias por diferentes ângulos e perspectivas teóricas, tais como, a teoria da agência, a teoria da ecologia populacional e a teoria institucional. Um ponto convergente destes trabalhos refere-se à análise do nível de autonomia das subsidiárias e como isso é operacionalizado, ou seja, o grau de centralização ou descentralização nas definições de ações, nas práticas e nos valores da matriz e das subsidiárias, que podemos resumir no quanto a cultura de uma subsidiária é determinado pela matriz. Em geral, os autores defendem que três variáveis contribuem para o nível de descentralização ou centralização: as estratégias da matriz, o ambiente institucional onde opera a subsidiária e as questões de natureza relacional entre os atores organizacionais.

Ghoshal e Nohria (1989) trabalham estas possibilidades com base na teoria da contingência. Os autores argüem que o contexto da subsidiária em relação a suas ações pode ser diferenciado pelos recursos locais e pela complexidade ambiental. A relação entre matriz e subsidiária é baseada a partir da combinação de três elementos estruturais: centralização (referente à autonomia da subsidiária na decisão); formalização (uso sistemático de regras e procedimentos na decisão) e integração normativa (consenso e valores compartilhados como base de decisão). O grau de autonomia da subsidiária será resultante desta combinação, a partir de que se tem percebido uma maior autonomia por partes destas unidades.

Roth e O'Donnel (1996), baseados na teoria da agência, fazem análise semelhante das possibilidades de autonomia das subsidiárias. Os problemas de agência surgem por dois motivos: 1) Pela incongruência entre os objetivos do principal (matriz) e do agente (subsidiária), dado que cada um quer maximizar sua utilidade; 2) Pela dificuldade de um

efetivo monitoramento do comportamento do agente. Shenkar, Luo e Yeheskel (2008) compartilham dessa visão ao argüírem que as divergências entre multinacionais e atores locais são clássicas em virtude dos interesses diferentes de cada um. As primeiras estão mais preocupadas com a maximização dos retornos financeiros, enquanto os últimos, além da eficiência econômica, querem equacionar questões sociais. Tal relação conflituosa seria oriunda da distância cultural e geraria condições complexas e dialéticas de gestão. Roth e O'Donnel (1996) argüem que os diferentes graus de autonomia, vistos como problema de agência, são decorrentes de três fatores: 1) Distância cultural, determinado pelo grau de diferença entre os mercados da matriz e da subsidiária, fazendo com que a subsidiária ganhe mais autonomia caso as informações não estejam diretamente disponíveis para a matriz ou o seu acesso seja muito oneroso; 2) Papel estratégico e operacional da subsidiária no corporativo mundial, que é relativo a quanto uma subsidiária tem autonomia ou não no desenvolvimento de um produto ou projeto no contexto mundial da organização, ou seja, se esta subsidiária possui projeto específico ou apenas executa parte de um projeto global; 3) Alinhamento psicológico no plano individual, que está relacionado ao nível de colaboração entre os agentes. Quanto maior a interdependência entre principal e agente, maior a necessidade de colaboração mútua.

Com a mesma preocupação, Kostova e Roth (2002) fazem uso da teoria institucional para analisar a autonomia da subsidiária. A legitimidade é fator preponderante nesta teoria e a principal estratégia utilizada para isso é o isomorfismo. Neste sentido, a relação matriz-subsidiária é analisada sob a perspectiva de legitimidade das práticas da subsidiária que podem ser vistas por dois focos, que os autores chamam de dualidade institucional: por um lado, a necessidade de integração global da subsidiária com a matriz, e por outro, a necessidade de adaptação aos padrões culturais locais, gerando com isso uma tensão que desafia os atores envolvidos e pode mesmo levar à adoção de um comportamento cerimonial, que eles definem como ações que possuem relativamente um alto nível de implementação acompanhado por um baixo nível de internalização das práticas organizacionais. Os autores se utilizam de pesquisa empírica em cento e quatro subsidiárias, cujos resultados indicam um forte efeito de pressões do contexto institucional local nas práticas das subsidiárias.

Geppert e Williams (2006) exploram ainda o tema sob uma perspectiva sócio-política, segundo a qual as definições do grau de autonomia precisam partir do sistema nacional de negócio do país onde opera a subsidiária. Os autores usam três variáveis que vêm como

influenciadoras do processo relacional entre matriz e subsidiária: 1) A estratégia da matriz, que pode ser uma imposição centralizada ou uma descentralização negociada; 2) A posição estratégica e a performance da subsidiária, que pode ser fraca ou forte no contexto global da matriz, 3) Os fatores institucionais locais, que podem ser fracos ou fortes. A combinação destes elementos define o nível de participação da subsidiária na definição de suas estratégias e práticas operacionais, que eles classificam como de importância crescente no contexto mundial. Também com uma perspectiva sócio-política, Bouquet e Birkinshaw (2008) investigam como as subsidiárias recebem atenção de suas matrizes. Os autores concluem que o nível de atenção da matriz para uma subsidiária depende do “peso” ou importância da subsidiária no contexto corporativo, tal como Roth e O’Donnel (1996) e Geppert e Williams (2006), mas Bouquet e Birkinshaw (2008) exploram ainda uma questão de “voz” das subsidiárias, que para eles representa a capacidade de diálogo dos agentes destas unidades com a matriz, feita por uma ação pró-ativa da subsidiária em demonstrar suas realizações e ainda uma gestão adequada de imagem para com a matriz, ganhando com isso mais atenção e importância no plano corporativo global.

Estas análises distinguem-se pela orientação teórica em que estão baseadas e pelas variáveis que utilizam para formulação de suas hipóteses sobre a governança na relação matriz-subsidiária, porém, em geral, elas convergem na análise de como esta relação pode variar através de um continuum, que vai desde a completa dependência da subsidiária até sua completa autonomia nas decisões.

A concepção clássica da relação matriz-subsidiária preconiza, a partir de padrões institucionalizados, a transferência de práticas e valores da matriz para as subsidiárias no intuito de que os resultados destas últimas se tornem semelhantes ou mesmo superiores aos da matriz (FERNER ET AL., 2004; GEPPERT; WILLIAMS, 2006). Estas transferências de conhecimentos tácitos e explícitos podem ocorrer, por exemplo, através de *benchmarking* ou pela presença de expatriados que facilitam a disseminação das práticas padronizadas. Tais transferências podem ser limitadas por condições de mercado de trabalho, pelas visões institucionalizadas dos trabalhadores locais, pelas regulações legais e também pelas características culturais do país hospedeiro da subsidiária, que podem ser mais importantes do que o nível de integração da produção global da organização (GAMBLE, 2003).

As concepções de autonomia total das subsidiárias ou uma definição compartilhada entre matriz e subsidiárias são posições mais modernas e emergiram simultaneamente com a percepção de que outros fatores também influenciam na maneira de as subsidiárias definirem suas práticas e seus valores, neste caso, o contexto cultural local (PARKER, 1998; GEPPERT; WILLIAMS, 2006; MUZZIO; PINHO, 2009). Nesta concepção, além das questões econômicas clássicas, mesmo quando a matriz possui práticas tradicionais de controle, os assuntos de legitimidade e de adequação cultural também precisam ser contemplados na condução das subsidiárias. Esta legitimidade local acaba por elevar o papel estratégico destas unidades, possibilitando relações mais igualitárias de poder nas definições ou na distribuição de recursos (GHOSHAL; BARTLETT, 1990; ANDERSON; FORSGREN; HOLM, 2001; WOYWODE, 2002; GAMBLE, 2003; GEPPERT; WILLIAMS, 2006; MUZZIO, 2008; MUZZIO; PINHO, 2009).

Mas essa transferência de poder não é algo tão simples de ser aplicado. Geppert e Williams (2006) se detêm nesta questão e fazem a defesa de que os gestores de subsidiárias passam por um dilema ao ter que equacionar as pressões da matriz por uma maior padronização e consistência global e as pressões de um sistema nacional com políticas e estratégias de resistência. Ferner et al. (2004) também concordam com as dificuldades enfrentadas pelos agentes das subsidiárias quando da transferência de poder, que para estes autores ocorre através de uma negociação no nível da micro-política, não como algo automático, mas em um equilíbrio negociado entre matriz e subsidiárias. Esse processo, às vezes, ocorre de forma contestada, oscilando entre centralização e autonomia, podendo ser visto mais como uma manifestação das relações de poder e do jogo de interesses entre atores ou grupos de atores de diferentes níveis do que como uma resposta mecânica para as mudanças estruturais no ambiente.

Uma razão para esses desentendimentos na governança entre matriz e subsidiária está no questionamento da pertinência de que as práticas de organizações situadas em países desenvolvidos, onde se situa a maioria das matrizes das multinacionais, possam ser automaticamente transferidas para organizações presentes em países em desenvolvimento, onde se encontra boa parte das subsidiárias das matrizes instaladas em países desenvolvidos. Tal questionamento está contido em uma discussão maior na literatura (GUERREIRO RAMOS, 1965; WASTI, 1998; STEPHEN, 2001; CARRILO, 2001; PESQUEUX, 2007) sobre posturas passivas de transferência de conhecimento gerencial.

Wasti (1998) conclui que um conhecimento construído em um contexto sócio-cultural não necessariamente pode ser transferido para outro contexto. Nesse caso, o uso acrítico de teorias e técnicas gerenciais ocidentais tem contribuído não só para a ineficiência em países em desenvolvimento, como também para sentimentos negativos associados a um "imperialismo cultural". Stephen (2001) posiciona-se igualmente pela inadequação da replicação simples das práticas de contextos “estrangeiros”. O autor sugere um modelo não-etnocêntrico para que gestores possam avaliar quais das práticas são “transferíveis”, fornecendo um critério para adaptação ou rejeição de tais práticas. Em concordância com os autores anteriores, Carrilo (2001) defende que a complexidade das forças ambientais dos países em desenvolvimento tem dificultado a transferência de tecnologia de gestão importada dos países industrializados. O autor analisa questões relacionadas à estratégia, às estruturas, aos processos decisórios e aos sistemas de gestão e conclui que as organizações globais precisam parar de simplesmente transferir uma tecnologia gerencial a fim de buscar adaptações aos sistemas gerenciais dos países em desenvolvimento. Pesqueux (2007, p. 282) é outro que corrobora com esta posição, usando aspectos ideológicos, ao defender que “*o projeto universalista dos métodos de gestão é problemático, na medida em que leva à generalização de uma verdadeira ideologia política do tipo administrativo*”, o que levaria a emergir algo totalitário, uma condição de não poder se fazer de outra maneira ou mesmo de se pensar de outra maneira.

A discussão tratada por Caldas e Wood Jr. (1999) converge com a postura escolhida por Garcia (1980) de se questionar as soluções organizacionais homogêneas. Os autores debatem sobre as pressões econômicas que agem nas empresas de países periféricos que determinam “o que deve ser feito”, condizente com uma idéia de validade universal dos conceitos administrativos. Como a importação de modelos prontos é mais econômica e menos trabalhosa do que o desenvolvimento de um modelo próprio, ocorre uma adoção mimética das “práticas de classe mundial” sem a devida crítica de sua adequação ao contexto local.

Nesta ótica, a gestão dessa condição envolve o que chamamos de paradoxo das filiais, situação que definimos como aquela em que as filiais sofrem simultaneamente pressões da matriz e dos *stakeholders* locais e os padrões de decisão não são definidos a priori, sendo negociados em virtude de análise econômica e de legitimidade local. Tal questão é relativamente nova e ainda requer outras investigações, dada a emergência do tema oriunda da intensidade dos fluxos culturais em razão da globalização. Como equacionar as exigências de

uniformidade pelas matrizes e a busca pela maximização econômica com as exigências de respeito aos valores culturais das distintas regiões onde operam as filiais?

Outra questão que achamos pertinente levantar é que, na literatura, predominam análises sobre as relações matriz \times subsidiárias envolvendo nações. Ora, as diferenças culturais que levam ao paradoxo das filiais ocorrem apenas utilizando o país como limite? Será que as diferenças culturais dentro de países ocorrem em nível suficiente para gerar contradições e dilemas entre os gestores de filiais quando este país é culturalmente diverso?

3 PERSPECTIVAS CULTURAIS: marcos teóricos

Este capítulo aborda as concepções teóricas sobre cultura e cultura organizacional e a questão regional. Ele é importante por abordar a cultura sobre diferentes perspectivas que servirão como suporte para a análise empírica deste trabalho.

O capítulo está dividido em quatro seções: 1) as origens do conceito de cultura e aspectos que lhe são característicos, usando a Antropologia Cultural, que oferece suporte teórico que orienta a linha desenvolvida nesta obra; 2) a cultura brasileira a partir de diferentes vertentes teóricas, sua regionalidade diversificada e sua influência nas organizações; 3) a cultura organizacional, apresentando uma visão histórica do campo e a pluralidade e riqueza de perspectivas de análise que ele alcançou, incluindo discussões emergentes sobre fluxos e hibridismo cultural; 4) a cultura setorial e de negócios a que pertence a organização investigada, oferecendo mais subsídios para a compreensão de suas práticas e de sua cultura.

3.1 Origens e aspectos gerais sobre cultura

A Antropologia tem como seu grande objeto a compreensão do universo humano, tanto no nível biológico, como no nível temporal (arqueológico) e no nível comportamental, fato que torna o campo de vasto alcance com distintas perspectivas de exploração e desafios associados para os seus investigadores (KEESING, 1974; MELLO, 2005). Em específico, os antropólogos culturais vêm de longa data buscando compreender o homem enquanto membro de uma sociedade que possui um sistema de valores e que é tanto produtor como produto consciente da natureza que o cerca.

Nessa trajetória emergiram diferentes visões de como a cultura é interpretada, dentre elas: 1) como um sistema de padrões de comportamento que se encontra em permanente adaptação; 2) como um sistema de conhecimento da realidade apreendida como um código mental de natureza cognitiva; 3) como um sistema estrutural que ocorre através da bipolaridade natureza-cultura; 4) como um sistema simbólico que só pode ser apreendido por outro grupo por meio de interpretação e não por meio de mera descrição.

Ainda em 1871, o antropólogo inglês Tylor¹ (1958 apud HATCH; CUNLIFFE, 2006, tradução nossa) define cultura como “*um todo complexo que envolve conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e outras capacidades e habilidades adquiridas pelos homens como membros da sociedade*”. Com o tempo, no escopo antropológico, a cultura se destaca e chega até a ser considerada como a própria Antropologia (KUPER, 2002).

A importância deste subcampo foi ampliada pela diversidade que lhe marca. Se cada povo possui a sua cultura, é preciso reconhecer que cada cultura tem sua própria lógica e que, para seus integrantes, ela é tão normal e certa, como parece ser, para cada um, a sua própria cultura (LARAIA, 1986). É nesta ótica que Laplantine (1988) afirma que, se o homem ficar preso a uma única cultura, será não apenas cego à cultura dos outros, mas também míope em relação a sua própria. Para o autor, a experiência da alteridade é importante porque, embora cause estranhamento, leva o homem a ver algo que não teria conseguido imaginar, dada a dificuldade humana em fixar atenção naquilo que não lhe é habitual, familiar, cotidiano e que não é considerado evidente. Embora outros elementos que fogem ao escopo deste trabalho possam influenciar o comportamento humano, como a psicologia individual ou a moral filosófica, aquilo que o homem faz, como ele reage ou como se comporta, que tanto lhe parece natural, em realidade, também é cultura e, naturalmente, possui distinção entre os povos.

A pluralidade da Antropologia favoreceu a elaboração de análises e divisões simbólicas que procuraram estabelecer as fronteiras e subdivisões do campo. Keesing (1974) a fez sob uma perspectiva de como a cultura pode ser vista e utilizada, dividindo-a por teorias adaptativas e por teorias idealistas. Para a teoria adaptativa, as culturas são sistemas que servem para relacionar comunidades humanas com seus ambientes ecológicos. A mudança cultural é primariamente um processo de adaptação que colabora para a seleção natural. A tecnologia, a economia de subsistência e os elementos de organização social, diretamente ligados à produção, são as mais adaptativas realidades centrais da cultura. Para a teoria idealista, a cultura é vista como um sistema cognitivo, ligado ao conhecimento, sendo a linguagem um subsistema da cultura e os modelos e os métodos lingüísticos são adaptados para outras realidades culturais através desta linguagem.

¹ TYLOR, E. B. *Primitive Culture: research into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom*. Gloucester, Mass.: Smith (first published in 1871), 1958.

Interessa-nos aqui a Antropologia Cultural ou Social. Dada a característica peculiar humana de se diferenciar, esta área antropológica assume relevância ao se utilizar de estudos comparativos, da reflexão de como caracterizar o homem através do estudo sobre outros homens. Podemos compreender a Antropologia Cultural a partir do desenvolvimento de algumas teorias que se vinculam a determinados períodos. O primeiro deles é o estágio evolutivo, no qual as sociedades eram vistas como em um processo de evolução onde as culturas mais atrasadas alcançariam os estágios das culturas consideradas mais avançadas; o segundo estágio teve foco nas particularidades e idiossincrasias das sociedades e, por fim, o estágio que procura compreender a convivência da diversidade com a suavização do contraste cultural predominante na época contemporânea (GEERTZ, 2001).

Mello (2005) classifica estas teorias em evolucionismo; difusionismo; funcionalismo e antropologia das sociedades complexas: 1) O evolucionismo foi a corrente inicial, que ainda no século XIX, procurou compreender a cultura humana em geral e suas origens, partindo do princípio de que a cultura era um produto da natureza humana. Usando o método comparativo, buscou reconstituir o passado, relacionando a cultura a fatores determinísticos, tais como a geografia ou o clima e associava a cultura a uma questão evolucionária em que os povos primitivos alcançariam, com o tempo, o estágio desenvolvimentista; 2) O difusionismo busca o mesmo objetivo do evolucionismo, mas estava preocupado com culturas particulares e não universais e com o desenvolvimento cultural através do processo de difusão de elementos culturais de uma cultura para outra; 3) O funcionalismo deixa de se preocupar com o passado e volta-se para estudar a cultura em um dado momento, sem uma perspectiva histórica. Com uma visão sistêmica, enfatiza o estudo da cultura através das instituições onde as partes não podem ser completamente compreendidas sem a visão do todo; 4) Antropologia das Sociedades Complexas, uma nova orientação da antropologia cultural que se volta para o estudo de tópicos específicos, de comunidades e estudos de caráter nacional.

Estas teorias naturalmente se colocam em oposição por temas específicos ou perspectivas ontológicas e epistemológicas, o que causou grande debate entre seus representantes. O evolucionismo e sua condição pioneira, particularmente, desperta críticas de autores engajados com perspectivas mais modernas.

Segundo DaMatta (1987), o evolucionismo pode ser caracterizado por quatro idéias gerais: 1) A idéia de que as sociedades humanas deviam ser comparadas entre si por meio de seus

costumes, definidos pelo investigador, isolando o investigado de seu contexto social; 2) A idéia de que os costumes têm uma origem comum, uma individualidade, um fim, mas este fim jamais é discutido por ser sempre encarado como sendo a encarnação da sociedade branca, tecnológica, européia, onde viviam os pesquisadores; 3) A idéia de que as sociedades se desenvolvem de modo linear, irreversivelmente, com eventos podendo ser tomados em uma relação de causa e efeito com a presença da idéia de progresso e determinação; 4) A idéia de que as diferenças entre os homens são sempre reduzidas a momentos históricos específicos. Todas as formas sociais, políticas, econômicas, religiosas, jurídicas e morais desconhecidas de outra sociedade são reduzidas ao eixo do tempo.

Nesta ótica, se dada sociedade possui uma cultura diferente, é porque ela estaria, aos olhos do observador ocidental, europeu, branco etc., em um grau menor de desenvolvimento e, com o tempo, alcançaria o nível desenvolvimentista da cultura daquele observador. Já a perspectiva funcionalista opõe-se a um caminho único de se perceber as diferenças, sem uma dimensão temporal associada a uma dimensão genética, determinista. De acordo com DaMatta (1987, p. 103), o termo funcionalismo “*tem a ver com funcionalidade no sentido de que nada num sistema ocorre ao acaso ou está definitivamente errado ou deslocado*”. Nesta corrente, o ponto focal de sua metodologia comparativa não é mais a Europa e seus costumes, mas a própria cultura investigada. Mas DaMatta (1987, p. 104) critica a idéia funcionalista de que a sociedade está em equilíbrio, pois, segundo ele, “*a declaração que tudo numa sociedade tem sentido não autoriza a teoria de que tudo está em equilíbrio*”, pois, há na sociedade, instituições, como os sistemas educacionais e científicos, por exemplo, que vão sempre minando as posições cristalizadas da sociedade.

Este debate de posições marca a trajetória do campo e se faz presente nas perspectivas comentadas ao longo desta análise. Orientações contemporâneas afastam-se de uma linearidade de evolução entre os povos e trabalham aspectos culturais mais específicos onde elementos mais dinâmicos como os fluxos e os hibridismos culturais são mais significativos na feição cultural dos povos.

Permeando este debate, a Antropologia Cultural parte do princípio de que o homem possui caracteres distintos, comportamentos individuais dentro de um grupo, e ainda, produções artísticas, religiosas e artesanais específicas. Este subcampo volta-se para aquilo que pode ser apreendido através dos comportamentos particulares dos membros de um determinado grupo,

as maneiras específicas de pensar, de encontrar, de trabalhar ou de reagir a determinados acontecimentos (nascimento, morte, doença, demissão). Diante do mesmo objeto e até do mesmo método etnográfico, a Antropologia Cultural distingue-se pelo uso de símbolos, ou seja, o foco de análise está nos caracteres distintos da conduta humana em virtude de pertencer a uma mesma cultura, considerada uma totalidade irreduzível (LAPLANTINE, 1988).

A riqueza de perspectivas e de focos de análise acaba por se refletir na definição do termo cultura, que apresentou grande diversidade em sua conceituação ao longo do tempo e há quem ache difícil (LAPLANTINE, 1988) dar uma definição satisfatória de cultura. Isso se evidencia ainda na década de 1950, quando Kroeber e Kluckhohn indicam dezenas de conceitos encontrados na literatura, sintetizados por eles como:

A cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de comportamento e para comportamento, adquiridos e transmitidos por símbolos, que constituem as realizações distintas dos grupos humanos, inclusive suas incorporações em artefatos. O núcleo essencial da cultura consiste nas idéias tradicionais (isto é, recebidas e selecionadas historicamente) e especialmente nos valores que se lhe atribuem; por outro lado, os sistemas culturais podem ser considerados como produtos de ação e também elementos condicionantes de ação futura (KROEBER; KLUCKHOHN², 1952 apud HOEBEL; FROST, 1996, p.04).

Esta conceituação acabou por influenciar outras definições, fazendo com que seja difícil atribuir um conceito de cultura que não cite elementos, tais como: padrões de comportamento, transmissibilidade e a característica de ser, ao mesmo tempo, produto e referência da ação humana.

Um dos mais importantes representantes modernos da Antropologia Cultural é Clifford Geertz (KUPER, 2002). Geertz (1989) apóia-se no pressuposto da necessidade da interpretação da cultura como algo compartilhado pelos homens, que, para tanto, utilizam-se de elementos simbólicos, guardando semelhança com os elementos apresentados por Kroeber e Kluckhohn. Geertz (1989) afirma que

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

² KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Mass.: Papers of Peabody Museum, Harvard University. v. 47, n. 01, p. 181, 1952.

O autor ressalta ainda a condição contextual da cultura e de sistemas entrelaçados de signos interpretáveis. Para ele, a cultura *“não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inelegível – isto é, descritos com densidade”* (GEERTZ, 1989, p. 24).

A posição de Geertz converge com a de Keesing (1974), para quem a cultura é a herança de um comportamento simbólico apreendido, que torna o homem humano, é a herança pessoal em uma sociedade compartilhada. Não basta uma aproximação no sentido físico, é necessária a atribuição de significados aos atos humanos, aos artefatos ou a sentimentos, não bastando analisar um ato em si, pois a sua compreensão estará atrelada a um contexto de referência, a um simbolismo. Geertz (1989) considera ainda que somente podemos entender o homem no momento em que são compreendidos os detalhes que lhe acompanham. Aquilo que o autor chamou de saber local faz emergir a pertinência do ambiente para a compreensão da cultura.

Sem sofrer influência da genética, o Homem usa a cultura para adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Em vez de modificar o aparato biológico, o homem modifica o seu equipamento superorgânico (HOEBEL; FROST, 1996; GELLNER, 1997).

Ao ser compartilhada entre membros de um grupo, a cultura acaba por moldar o comportamento humano. Laraia (1986) trabalha esta característica a partir de cinco idéias-chave: 1) A cultura condiciona a visão de mundo do homem; com isso, cada homem vê o mundo por lentes próprias. A herança cultural condiciona a apreciação de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais; 2) A cultura opera no plano biológico, influencia momentos de refeição, curas de doenças ou tipos de combinação de alimentos; 3) Os indivíduos participam diferentemente de sua cultura e tal participação é sempre limitada, visto que nenhuma pessoa é capaz de participar de todos os elementos de sua cultura, naquelas em que prevalece um menor grau de especialização; 4) A cultura tem uma lógica própria e isso significa que a coerência de um hábito cultural somente pode ser analisada à luz do sistema a que pertence, ou seja, entender a lógica de um sistema cultural depende da compreensão das categorias constituídas por este; 5) A cultura é dinâmica, o que leva cada sistema cultural estar sempre em mudança, sendo uma mudança interna, resultante da dinâmica do próprio sistema, e outra externa, resultado do contato de um sistema cultural com outro.

Essas idéias estão ancoradas no simbolismo que cerca a temática. Para a perspectiva simbólica, toda a ação humana baseia-se no simbólico, ou seja, naquilo que atribuímos como característica ou valor a objetos e fatos (KEESING, 1961; GEERTZ, 1989; KUPER, 2002).

Geertz (1989) definiu símbolo como qualquer coisa que esteja afastada da simples realidade e que seja usada para impor um significado à experiência. Tal definição é próxima à de Keesing (1961), que vê o símbolo como alguma forma ou sinal sensorial fixo ao qual é atribuído arbitrariamente um sentido. Com visão semelhante, Kuper (2002) ressalta ainda que os símbolos são veículos de concepções e é a própria cultura que fornece o ingrediente intelectual do processo social. As proposições simbólicas fariam mais do que articular como é o mundo, ofereceriam diretrizes de como agir nele. Estas proposições forneceriam tanto os modelos do que elas asseguram representar a realidade, como os padrões de comportamento.

Do ponto de vista de um indivíduo particular, os símbolos são, na sua maioria, dados. Este indivíduo os encontra já em uso corrente na comunidade quando nasce e eles permanecem em circulação após sua morte, com alguns acréscimos, subtrações e alterações parciais dos quais ele pode ou não participar (GEERTZ, 1989; DAMATTA, 1997; BERGER; LUCKMANN, 2004). Para Geertz,

Tais símbolos são, portanto, não apenas simples expressões, instrumentalidade ou correlatos de nossa existência biológica, psicológica ou social: eles são seus pré-requisitos. Sem os homens certamente não haveria cultura, mas, de forma semelhante e muito significativamente, sem cultura não haveria homens (GEERTZ, 1989, p. 61).

Estes símbolos são transmitidos através de dramatizações como as cerimônias, os ritos e os rituais. Os rituais permitem ao homem tomar consciência de certas cristalizações sociais mais profundas que a sociedade deseja situar como parte de seus ideais “eternos” (DAMATTA, 1997). É pela dramatização que o homem toma consciência das coisas e passa a vê-las como algo dotado de um sentido. O homem já encontra em uso as regras sociais quando de seu nascimento, facilitando a legitimação do uso simbólico, que ocorre subsidiado na expressão “é assim que as coisas funcionam...”, fruto de uma construção social da realidade. Berger e Luckmann (2004) definem a realidade como uma qualidade pertencente a fenômenos que reconhecemos terem um ser, independente de nossa própria volição, ou seja, não poderíamos dizer que não existam. Para estes autores, o mundo cotidiano não é somente tomado como uma realidade “*certa pelos membros da sociedade na conduta subjetivamente dotada de*

sentido que imprimem a suas vidas, mas é um mundo que se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, sendo afirmado como real para eles” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 36).

A assimilação pelo indivíduo da cultura de sua sociedade ou grupo social (organização) ocorre através da socialização, uma ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela, passando, dialeticamente, a produtor desta mesma realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004). Esses autores explicitam dois aspectos do processo de socialização: 1) A socialização primária, que se refere à socialização que o indivíduo experimenta na infância, através da família, com a qual se torna membro da sociedade. Neste momento é transmitida uma realidade objetiva à criança; 2) A socialização secundária, que ocorre na escola e, em seguida, nas diversas organizações de que um indivíduo venha a fazer parte, é um processo contínuo, incompleto, acompanhando-o ao longo da vida. Nas organizações os indivíduos assimilariam a cultura a partir dos processos de legitimação e de subjetivação daquela realidade. Nesse sentido, aquilo que é transmitido ao socializado é a visão de mundo do indivíduo ou da organização que opera esta socialização, apresentando assim a “verdade”, a realidade, sob a ótica deste operador.

A Antropologia Cultural moderna reconhece que não existem homens que não tenham sido modificados pelos costumes de lugares particulares (GEERTZ, 1989). Neste sentido, a cultura, vista sob um prisma regional, permite ao homem diferenciar-se de seus pares ao mesmo tempo em que proporciona uma região tornar-se distinta culturalmente. No entanto, não parece fácil distinguir claramente o que seja universal e o que seja regional, pois estes aspectos são justapostos. Segundo Geertz (1989, p 48), é “*extraordinariamente difícil traçar uma linha entre o que é natural, universal e constante no homem, e o que é convencional, local e variável.*” E que “*traçar tal linha é falsificar a situação humana, ou pelo menos interpretá-la mal, mesmo de forma séria*”.

As discussões mais atuais da Antropologia incluem a perspectiva histórica e a dinâmica social dos grupos envolvidos. Laplantine (1988) fala de uma Antropologia dinâmica, que busca uma ruptura com o funcionalismo e baseia-se em questões do tipo: qual a dinâmica do sistema social? De onde vem? Quais são as modalidades atuais de suas transformações? Estas questões passam por um novo comportamento dos etnógrafos que aprenderam que fronteiras

culturais são incertas e estão sujeitas à negociação, e que todas as fabricações culturais são contestadas do seu interior (KUPER, 2002).

A Antropologia Cultural busca contemplar questões que, em si, não são novas, mas ocorrem sob novas condições, como os fluxos culturais, que ganharam novas perspectivas de análise dada a intensificação da globalização, das trocas comerciais e das relações internacionais. Neste contexto, incluem-se as identidades, as relações entre o todo e as partes, as ressignificações locais, a interculturalidade, enfim, uma cultura que é dinâmica, efêmera, que está inserida em uma época de profundas transformações. Nesta concepção, Geertz (2001) fala da necessidade de a antropologia cultural explorar a convivência da diversidade, uma visão de convivência entre os diferentes, nem de isolamento e nem de substituição de uma realidade alheia, mas uma visão de aceitar uma “alternativa a nós” e não uma “alternativa para nós”. No mesmo sentido, Canclini (2005) nos fala da superação da antropologia da perspectiva evolucionista e da cultura de contextos específicos para emergir uma antropologia da interculturalidade, que para este autor, “*é o objeto de estudo mais revelador, mais questionador das pseudocertezas etnocêntricas ou disciplinares*” (CANCLINI, 2005, p. 128), o que o leva a afirmar que estudar a cultura converte-se em ser especialista das interseções. O autor conclui que a interculturalidade é uma perspectiva capaz de gerar a inclusão de conexão entre os povos sem que isso signifique atropelar as diferenças nem ser uma condenação à desigualdade, precisando para isso que se promova uma comunicação entre os diferentes, sejam corrigidas as desigualdades e se democratize o acesso a patrimônios interculturais.

Nesta perspectiva, a cultura não é algo imóvel, mas está sempre em movimento, derivado de um equilíbrio dinâmico entre a estabilidade e a mudança. Isso gera uma transmissão cultural, quando se espalham os elementos ou sistemas culturais tanto pela tradição, que diz respeito à transmissão de uma geração para outra através da variável tempo, quanto pela difusão, que diz respeito à transmissão de uma população para outra através da variável espaço.

Ancorada em um contexto de intensas transformações sociais, políticas, ecológicas, econômicas etc., a cultura incorpora ao seu escopo uma perspectiva fluida, não vinculada a condições clássicas, como o ambiente geográfico, o que Castells (1999) chama de espaço de lugares. Haveria uma desterritorialização, um esvaziamento do território no sentido dos relacionamentos ali presentes. A desterritorialização compreende assim os mecanismos que separam o território das suas raízes sociais e culturais. O autor argumenta que a sociedade

atual e o movimento de globalização estão baseados em torno de fluxos, tais como, fluxos de capital, de informação, de imagens e de símbolos. Estes fluxos não são apenas um elemento de ordenação social, são a expressão dos processos que dominam a vida econômica, política e simbólica. Ele sugere que existe uma nova forma espacial característica das práticas sociais que moldam a sociedade em rede: o espaço de fluxos, que é definido como *"a organização material das práticas sociais de tempo compartilhado que funcionam por meio de fluxos"*. Estes fluxos são *"seqüências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade"* (CASTELLS, 1999, p. 436).

Dada a condição de aniquilação do espaço pelo tempo, a desterritorialidade, a virtualidade e as novas ferramentas de comunicação e de deslocamento (GIDDENS, 1991; HARVEY, 1992; CASTELLS, 1999; BAUMAN, 2001; LIPOVETSKY, 2004), a cultura encontra livre trânsito no globo terrestre para circular, utilizando-se de um contexto maior de condições sociais, políticas e operacionais decorrentes da globalização e de uma era pós-moderna que permite as condições não vistas anteriormente para a mobilidade de idéias, de costumes, de valores, de práticas etc., gerando uma das maiores tendências do século XXI, a interdependência do mundo, causada pelas muitas relações transacionais, pelos processos e pelos fluxos culturais (CASTELLS, 1999; SCHUERKENS, 2004).

Vinculado a este novo contexto, o campo da cultura parece caminhar para orientar-se por uma dinâmica crescente, bem como pela intensidade dos intercâmbios culturais, o que lhe gera desafios emergentes, dentre eles: Como equacionar a convivência com o diferente que se amplia com o intercâmbio cultural?

3.2 Cultura brasileira, regionalidade e a influência sobre as organizações

As características gerais sobre a cultura apresentadas anteriormente constituem um pano de fundo para a compreensão sobre a realidade cultural brasileira. Nossa análise irá se basear nas condições sociais que produziram e produzem as bases para os valores que definem a maneira de ser do brasileiro em geral e particularmente nas organizações, abrindo-se ainda para um aspecto regional.

Esta análise será inicialmente feita a partir de duas perspectivas. A primeira delas é a histórico-evolucionista. O evolucionismo, baseado no positivismo de Comte, no darwinismo social e no evolucionismo de Spencer, procurou encontrar um nexo entre as diversas sociedades humanas, baseando-se no fato de que as sociedades evoluíam do simples (sociedades primitivas) para o complexo (sociedade ocidentais européias) com o estabelecimento de leis do progresso das civilizações através da relação raça e ambiente (ORTIZ, 1994; MELLO, 2005). A segunda perspectiva possui o mesmo objetivo de compreensão, mas, em sendo dialética, o faz a partir do levantamento de um perfil da cultura brasileira, enfatizando as condições ambíguas e paradoxais que marcam os valores do país.

A análise evolucionista no Brasil é marcada pelo caráter racial. Muitas obras procuram analisar a cultura brasileira sob uma ótica linear, temporal e racial, marcadas por traços culturais, originados ainda nas raças formadoras do país ou na confluência destas ao longo do tempo, os quais definem a maneira de ser do brasileiro. Estas análises continham abordagens históricas, sociológicas e antropológicas que se iniciaram com a formação plural do povo com as raças portuguesa, indígena e africana e a influência de cada uma delas para a formação da matriz cultural do país (FREYRE, 2002; RIBEIRO, 2006; DIÉGUES JR., 1960; HOLANDA, 1995; FAORO, 2001). Alguns autores arguem que esta pluralidade de raças já ocorreu mesmo antes da formalização do Brasil, pois os portugueses já eram considerados um povo de mestiços (HOLANDA, 1995; FREITAS, 1997; BOSI, 1999), em decorrência de suas inserções com o próximo continente africano e dos cruzamentos étnicos ocorridos em virtude das invasões que o país sofreu ao longo dos tempos, moldando assim o jeito português de ser. Nesse contexto destacamos esta passagem de Holanda (1995, p.53): *“essa modalidade de seu caráter, que os aproxima das outras nações de estirpe latina e, mais do que delas, dos mulçumanos da África, explica-se muito pelo fato de serem os portugueses, em parte, e já ao tempo do descobrimento do Brasil, um povo de mestiços”*.

Alguns autores (HOLANDA, 1995; PRADO JR., 2000; FREYRE, 2002) compartilham de uma visão positiva da junção destas três raças e o que elas ofereceram para a formação do Brasil. Em contraponto, DaMatta (1986, 1987), a partir de sua visão crítica ao determinismo presente nas análises destes autores evolucionistas, examina a questão sob um prisma divergente, ressaltando a não espontaneidade desta junção, principalmente para negros e índios. Para o autor, o índio exerceu uma posição passiva frente à chegada do povo branco. Quanto ao negro, este veio para o país sob um regime de escravidão, o que não deixa dúvida

sobre a não espontaneidade. Embora possamos fazer referência a resistências indígenas e de negros, com revoltas e fugas, a posição de DaMatta (1986,1987) sobre a não espontaneidade da junção dos povos brasileiros talvez possa se evidenciar na condição histórica destas raças que aparecem em posições desprivilegiadas na sociedade brasileira. Esta mestiçagem “forçada” seria, então, também responsável por uma falsa igualdade destas raças em nossa sociedade, que até hoje têm, na figura do branco, seu componente com as melhores posições socioeconômicas (DAMATTA, 1987; ORTIZ, 1994).

DaMatta (1986) ressalta ainda o que chamou de “racismo à brasileira”, condição em que a sociedade não exalta o racismo ou nega a participação do elemento intermediário ou mulato, fato presente, por exemplo, na sociedade norte-americana com seu racismo arianista que reconhece as diferenças raciais, porém condena a mestiçagem, diferentemente do caso brasileiro que aceita a mestiçagem, mas não permite uma verdadeira igualdade entre as raças, existindo na prática uma hierarquia social. Segundo o autor, o Brasil seria um país com um mito de três raças, ou ainda uma fábula das três raças, uma forma sutil de esconder uma sociedade hierarquizada, onde, paradoxalmente, este tipo de racismo torna a injustiça algo tolerável, e a diferença, uma questão de tempo e amor. O autor atribui a origem deste mito ao contexto pós-independência, quando a elite da época buscou a ideologia da “fábula das três raças” para legitimar as diferenças sociais internas que não mais podiam ser atribuídas à coroa portuguesa, uma ideologia que permitia conciliar os impulsos contraditórios, sem realizar mudanças profundas em nossa matriz social, sem existir conflitos raciais nem discussões sobre as relações entre estas três raças, limitando-se apenas a estudos das raças em si.

Ortiz (1994) acha sugestiva a denominação de fábula, porém vê como mais adequado o uso da palavra mito, mas faz uma ressalva. Para ele, os mitos sugerem um ponto de origem e tendem a se apresentar como eternos, imutáveis, o que se adequaria ao tipo de sociedade que os produz, sendo difícil apreender o momento em que são elaborados. No caso brasileiro, o autor afirma que há um momento de origem: quando o país deixou a condição de escravidão e monarquia para a situação de liberdade e república, tornando-se um Estado moderno. Mas o mito da mestiçagem é ambíguo porque existem dificuldades concretas para sua plena realização. Para ele, a sociedade brasileira ainda está em um período de transição na convivência racial, fazendo com que o mito das três raças não consiga se ritualizar, pois as condições materiais para a sua existência são puramente simbólicas. Ele seria uma linguagem e não uma celebração.

Mesmo com críticas em relação à forma como se deu esta junção racial ou mesmo à perspectiva evolucionista de análise, os autores em geral concordam que ela acabou por ser influente na maneira de ser do brasileiro, do porquê de ele ser o que é do ponto de vista cultural. É o caso da estrutura social brasileira, que Holanda (1995) classifica como frouxa e ausente de hierarquia organizada em virtude de suas origens hispânicas, relacionando tal condição à questão religiosa, quando faz distinção entre católicos e protestantes. Enquanto povos protestantes preconizam e exaltam o esforço manual, as nações ibéricas colocam-se ainda muito no ponto de vista da Antigüidade clássica. *“O que entre elas predomina é a concepção antiga de que o ócio importa mais que o negócio e de que a atividade produtora é, em si, menos valiosa que a contemplação e o amor”* (HOLANDA, 1995, p. 38).

Esta origem pouco afeita ao trabalho evidencia-se na sociedade brasileira colonial onde o trabalho manual sempre foi visto como degradante e humilhante e, sendo assim, só deveria ser feito por escravos (PRADO, JR., 2000; FREYRE, 2002). Mesmo em autores não evolucionistas encontramos uma análise desta característica brasileira. Barbosa (2003) ilustra esta concepção quando afirma que *“como o pensamento social e político brasileiro jamais cansou de registrar, no sistema de valores da cultura ibérica, a dignidade e o status de um homem estavam mais relacionados à sua ociosidade do que à sua ocupação”* (BARBOSA, 2003, p. 67). DaMatta (1986) utiliza um viés religioso para a visão do trabalho no Brasil, que reforça este culto à ociosidade. Para o autor, o brasileiro baseia-se na tradição católica romana, que concebe o trabalho como um castigo, diferente da tradição calvinista, que tem no trabalho uma perspectiva de salvação, daí o brasileiro ter como heróis, o *malandro*, o renunciador ou santo e o *caxias*, o cumpridor de leis que obriga os outros a trabalhar.

Tendo então a questão racial como pano de fundo, a caracterização cultural brasileira dada pelos autores evolucionistas é feita com a atribuição de traços que traduzem os valores do país. Os traços culturais referem-se a elementos que nos permitem descrever uma cultura. Em nosso caso, estariam representados nos pressupostos básicos que o indivíduo usa para identificar-se como brasileiro. A influência destes traços ocorre de forma imbricada, onde um favorece ou dá condição de existência ao outro. Nesse sentido, encontramos autores em referência a mais de um destes traços. Já a presença deles nas organizações brasileiras é analisada por autores não necessariamente vinculados aos evolucionistas, mas que utilizam um referencial teórico formado para o desenvolvimento de suas idéias em um contexto específico. Dentre os principais traços culturais brasileiros, destacamos:

1) Hierarquia

A hierarquia não é uma exclusividade brasileira, pois comumente está presente nas sociedades. O que nos faz ressaltar este traço é a natureza desta condição no país: primeiro, pela sua amplitude e sua disseminação; segundo, pela influência histórica e ainda atual que tal condição deixa nas relações sociais brasileiras. Freyre (2002), utilizando um prisma de relativismo cultural, dissecou a sociedade brasileira sob a ótica da relação casa-grande e senzala, ou dos senhores de engenho e os escravos, que seria a base da cultura brasileira. Sua análise é uma das precursoras das origens do valor da hierarquia para a nossa sociedade. Valor este que já está presente antes mesmo da constituição da nação brasileira, como cita Holanda (1995) sobre o gosto de mandar e obedecer dos ibéricos, citando que não seria estranha esta obediência cega, e que diferiria fundamentalmente dos princípios medievais e feudais de lealdade que tinham sido, até então, para eles, o único princípio político verdadeiramente forte. Para o autor, “*a vontade de mandar e a disposição para cumprir ordens são-lhes igualmente peculiares*” (HOLANDA, 1995, p. 39).

Esta condição hierárquica brasileira caracteriza-se, dentre outras, pela tendência de centralização do poder dentro de poucos grupos sociais, pelo excessivo distanciamento entre os diferentes grupos sociais e a passividade com que estas desigualdades na relação são aceitas pelos grupos inferiores.

No nível organizacional, trabalhos teóricos e empíricos (BARROS; PRATES, 1996; PRESTES MOTTA, 1997) procuram estabelecer a influência da hierarquia nas organizações do país. Prestes Motta (1997) afirma que as organizações brasileiras apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata, quando os trabalhadores recebem tratamento do tipo masculino e autoritário, enquanto os executivos recebem tratamento de tipo feminino e sedutor. Barros e Prates (1996) concluem pelo estabelecimento da vinculação de estilos gerenciais brasileiros aos traços culturais nacionais, que seriam responsáveis pelo fato de o executivo brasileiro ser, dentre outros, paternalista, formalista, concentrador de poder, personalista ou exercer uma postura de expectador e de querer evitar o conflito.

As organizações brasileiras possuem a presença de uma classe dominante com traços de burguesia e tecnocracia cosmopolitas, que apresenta valores e comportamentos de pretensão

aristocracia de senhores de engenho (AMADO; BRASIL, 1991; PRESTES MOTTA, 2007). Fazendo eco a Freyre (2002), Prestes Motta (2007) afirma que o binômio casa-grande e senzala é a base da cultura brasileira, é onde emerge a base da relação social do país, de proximidade física e de grande desigualdade social. Nas organizações, de modo geral, os valores democráticos não estariam muito fortes. Não seria uma democracia, mas também não seria uma autocracia. Tratando-se de algo intermediário, ambíguo, característica corriqueira na cultura organizacional brasileira (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999; WOOD JR.; 2004; PRESTES MOTTA, 2007).

2) Cordialidade

O segundo traço cultural que discutimos é a condição brasileira de cordialidade. Popularmente somos vistos como um povo ordeiro, conformado e até pacato, o que, por exemplo, explicaria em parte a “aceitação” das condições de extrema desigualdade social e outros males que nos afligem. Holanda (1995) realiza parte de sua análise de características específicas do brasileiro sob a ótica de compreensão sócio-cultural com a cordialidade. O autor externa isso quando afirma que *“já se disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será a cordialidade – daremos ao mundo o ‘homem cordial’”* (HOLANDA, 1995, p.146). Para ele, a simplicidade ou a delicadeza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam representariam *“um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal”* (HOLANDA, 1995, p.146-147).

Ele destaca ainda a prática de dar às palavras a terminação “-inho”, que serviria para nos familiarizar mais com as pessoas ou os objetos, bem como para lhes dar relevo. Freyre (2002) corrobora com Holanda e atribui esta característica brasileira mais uma vez à questão de raça, neste caso, a africana, pois, segundo ele, existe a ternura, a bondade, o catolicismo humanista na figura do negro, que contribuiu para a formação dos traços tão brasileiros de afetividade e de intimismo. Nessa ótica, é característica brasileira o querer ser simpático e evitar o conflito. É assim na família, no trabalho e no convívio social em geral.

Mas, a esta expressão de cordialidade, que é usada como sinônimo de não afeição ao conflito, cabe uma ressalva da forma utilizada por Holanda (1995), para quem, tal palavra, não pode

ser interpretada como algo meigo ou bondoso e que não necessariamente abrange apenas sentimentos de concórdia. Para ele, tal cordialidade não significaria boas maneiras, civilidade, sendo até o contrário da polidez. Seriam, antes de tudo, expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante. Segundo ele, a forma cotidiana de convívio social é, no fundo, justamente o contrário da polidez. *“Ela pode iludir na aparência, a polidez é, de algum modo, organização de defesa ante a sociedade. Detém-se na parte exterior, epidérmica do indivíduo, podendo mesmo servir, quando necessário, de peça de resistência”* (HOLANDA, 1995, p. 147).

É possível considerarmos que o “evitar o conflito” faz parte de um pano de fundo maior que caracteriza a sociedade brasileira de aguda hierarquia social e de dominação? Argüimos que sim. Neste caso, interessaria àqueles que estão nas camadas sociais superiores o continuísmo da situação. Com isso, os conflitos são valorados como algo indesejável justamente para perpetuar as relações hierárquicas estabelecidas. Notemos que esta cordialidade, talvez até desejável para o convívio interpessoal, pautado em certa harmonia e sociabilidade, acaba por, no plano social, exercer uma função legitimadora de uma relação desequilibrada de hierarquia social, fazendo com que, no fundo, nada ou muito pouco mude na estrutura social brasileira, tal como ilustrada por Costa (1997).

Podemos afirmar que este comportamento cordial está associado ao que Caldas e Wood Jr. (1999) chamam de comportamento de “faz de conta” nas organizações brasileiras. Nestas organizações, os participantes podem até manifestar concordância com um fato ou decisão, mas acabam, na prática, realizando ações divergentes daquilo a que foi dado consentimento, no fundo, com poucas transformações de comportamento ou ação, uma postura “para inglês ver”!

3) Personalismo

O terceiro traço cultural em destaque é o personalismo. As relações sociais do brasileiro são marcadas pela figura da pessoa, por sua importância, pelo seu histórico, pelo seu poder (DAMATTA, 1986, 1997). Seu desenvolvimento remonta à época anterior da chegada dos portugueses, visto que esta característica já estaria presente também nos povos ibéricos, que desenvolveram uma cultura que enaltecia o valor da pessoa, sua independência e autonomia (HOLANDA, 1995).

A sociedade brasileira pautou-se ao longo de sua trajetória em uma relação hierarquizada (DAMATTA, 1986, 1997). Isso se iniciou e ganhou força no engenho nordestino e, posteriormente, no Brasil em geral, possibilitando o crescimento de uma sociedade sob a relação do senhor de engenho e escravo (FREYRE, 2002) e de um patriarcalismo que influencia as relações sociais até os dias atuais. Ao longo da história brasileira, é clássico o excessivo poder que tivera o senhor de engenho na sociedade colonial. Tal situação e todas as práticas advindas de uma relação sem o equilíbrio do poder acabaram por se estender para a sociedade em geral e até hoje marca o país. Ribeiro (2006) também destaca o poderio do senhor de engenho que, dentro de seus domínios, se estendia à sociedade inteira. Segundo o autor, situado nesta posição dominadora, ele ganha uma autoridade que a própria nobreza jamais teria no reino, onde se curvavam, submissos, o clero e a administração do reino, em um sistema que regia a ordem econômica, política, religiosa e moral, e que influenciou todas as relações a posteriori na sociedade.

Prado Jr. (2000, p. 294) também compartilha dessa visão e afirma que *“quem realmente possui aí a autoridade e prestígio é o senhor rural, o grande proprietário. A administração é obrigada a reconhecê-lo e, de fato [...] o reconhece”*. O autor diz ainda que, a igreja e seu clero, que constituíam a segunda esfera administrativa da colônia, também estavam, em parte, na dependência do domínio deste senhor. Em corroboração, Holanda (1995) afirma que *“nos domínios rurais, a autoridade do proprietário de terras não sofria réplica. Tudo se fazia consoante sua vontade, muitas vezes caprichosa e despótica. O engenho constituía um organismo completo e que, tanto quanto possível, se bastava de si mesmo”* (HOLANDA, 1995, p.80).

Deste universo onde se misturava amor e ódio, pai e patrão, emergiu uma sociedade que não se coaduna com a impessoalidade. Nela, o indivíduo é freqüentemente reconhecido e valorizado pelas suas relações pessoais, atitude representada pela frase “é melhor um amigo na praça do que dinheiro no bolso”. E aí, quando este indivíduo se depara com a homogeneidade legal, que ignora a pessoalidade, apela para as relações de intimidade, ou seja, sai o indivíduo, que vive sob a tutela das leis, e entra a pessoa, com suas relações de intimidade.

Segundo Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 11) *“a hierarquização na sociedade brasileira se reproduz em múltiplos planos, com critérios outros além do eixo econômico dominante”*,

servindo para compensar e complementar diferenciações sociais básicas, incorporando classificações para a cor, a origem, a educação, as relações pessoais etc. Esta relação de poder se estende ao longo da história brasileira, perpassa da agricultura para a indústria, do campo para as cidades e continua por influenciar as relações sociais, estendendo-se para o contexto organizacional, como ocorria entre o senhor de engenho, aquele todo poderoso que detinha um poder centralizador, e o escravo, dissociado de qualquer direito. Repete-se então a estrutura ambígua do engenho, onde o patrão era também conselheiro. Era mão de ferro, mas também amável. Esta relação estava ancorada na figura pessoal do senhor de engenho, em sua liderança e no oferecimento de proteção aos que povoavam sua propriedade.

Da sociedade em geral, o personalismo migrou para o contexto organizacional e, não raro, a referência das organizações brasileiras está na figura pessoal e nas relações que dela advêm. Nesses contextos, as regras podem ser quebradas para aqueles que estão inseridos no grupo que está no poder. Para os outros, simplesmente uma aplicação fiel das regras, ou ainda, o seu descumprimento quando a simples aplicação não for suficiente para agradar os detentores do poder.

Essa efetivação do personalismo coloca o indivíduo e suas relações pessoais como prioritário frente ao coletivo, ao social. Conforme Wood Jr. e Caldas (1999), o personalismo relaciona-se com a tendência de fazer da importância social ou a necessidade pessoal do indivíduo a maior referência para as ações dos brasileiros, relevando as necessidades comunitárias. É no mesmo sentido que Prestes Motta e Alcadipani (1999) argüem que o pessoalmente íntimo é colocado sobre o interesse da coletividade, esses interesses pessoais são tidos como mais importantes do que o conjunto social. Como afirmam Amado e Brasil (1991, p. 58, tradução nossa) os *“brasileiros são obcecados por relacionamentos e por laços pessoais”*.

Como exemplo, as manifestações deste personalismo nas organizações brasileiras podem ocorrer através da figura de lideranças carismáticas que se apresentam como verdadeiros pais, que guiam seus liderados para o “melhor caminho”, ou através da permissão do surgimento de líderes com amplo poder, que o utilizam em proveito de seus amigos ou de sua rede de relacionamento. Tal condição favorece a concentração de poder, a participação reduzida na definição das estratégias organizacionais, nas decisões mais importantes, no acesso a informações privilegiadas ou na distribuição desequilibrada dos recursos. Outra forma comum de personalismo é a figura quase sagrada dos fundadores das organizações brasileiras,

principalmente as familiares, que são muitas vezes tratados como verdadeiros heróis, às vezes, até cultuados por boa parte dos funcionários. Em apoio à formação deste herói, geralmente se utilizam histórias ou sagas, onde ressaltam as dificuldades iniciais ou episódios marcantes que são vistos como fundamentais para que a organização seja hoje “a vencedora” que é. E ainda, no caso de morte destes heróis fundadores, estes passam a ser vistos como verdadeiros mitos e seus valores propagados para gerações seguintes através de rituais organizacionais, como os de recepção para seus novos membros (FREITAS, 2007).

4) Formalismo

O formalismo é mais um traço tradicional da sociedade brasileira, onde normalmente se encontra um hiato entre o direito e o fato. Imbricado com outros traços, como a hierarquia e o personalismo, o formalismo marca também nossas relações pelo seu caráter seletivo, sendo este aplicado, ou não, em função de quem está envolvido no processo social. Sobre esta condição, Prado Jr. (2000) afirma que a discrepância entre a conduta concreta e as normas que buscavam regulamentar o convívio social sem punição estava presente no Brasil, desde os tempos coloniais, como nos engenhos (FREYRE, 2002; RIBEIRO, 2006). Este formalismo nasce da necessidade de se buscar uma estabilidade no comportamento em sociedade e, para tal, criam-se as leis. Mas no Brasil isso ocorre em demasia, como podemos ver nesta passagem de Ribeiro (1972), para quem o Brasil surgiu com “certidão de nascimento”, no caso, a carta de Pero Vaz de Caminha. Para o autor,

Proliferaram-se os títulos de posse da nova terra, que tiveram suas primeiras cidades fundadas por ordem expressas e continuaram criando-as artificialmente, que foram reguladas em sua vida social, política, religiosa e espiritual pela vontade estatal, representada por burocracias coloniais, e continuaram regidas por patriciados civis e militares, confiantes em que, pela outorga de leis e decretos paternalísticos, possam resolver todos os problemas dentro da velha ordem institucional (RIBEIRO, 1972, p. 32-33).

Porém, no Brasil, essas leis comumente são acompanhadas de distorções em suas aplicações. Por vezes, a legislação é aplicada, ou não, dependendo de quem esteja envolvido, não sendo difícil ouvir no cotidiano do país que “há leis que pegam e outras que não pegam”. No Brasil, encontram-se relações sociais regidas por instrumentos formais de legislação, que acabam também abrindo espaço para “desvios” exercidos por alguns que detêm algum tipo de poder, como o econômico ou o político (FAORO, 2001). Este formalismo surge do distanciamento

entre aquilo que é regulamentado e aquilo que é efetivamente feito. Guerreiro Ramos (1983) nos fala que o formalismo brasileiro está presente na tendência do povo em aceitar e provocar discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito. Para o autor, isso não seria necessariamente uma patologia social, pois, em sociedades como a brasileira, esta tendência pode ser vista como uma estratégia de mudança social imposta pelo caráter dual de sua formação histórica.

No plano organizacional, o formalismo também encontrou espaço para se afirmar. Riggs (1964) diz que o formalismo é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como esta conduta deveria ser, sem que tal diferença implique punição para o infrator da norma, ou seja, a diferença entre o que a lei diz e aquilo que realmente acontece, sem que isso gere punição ao infrator da lei. O que se percebe com isso é que a sociedade e as organizações brasileiras acabaram por se subsidiar fortemente no aparato legal, tendo as organizações forte conteúdo subsidiado em regras e regulamentos. Barros e Prates (1996) relacionaram esta necessidade de legalismo à dimensão de Hofstede (1980) de “evitar incertezas”. Para estes autores, a normalização seria uma forma de se prevenir contras as imprevisibilidades do futuro e que seria até esperada em países onde há um alto grau desta variável, como no caso brasileiro.

Quanto às formas de manifestação deste traço cultural nas organizações, exemplifica-se a possibilidade de rigidez de procedimentos administrativos, como a obediência aos prazos, a excessiva formalização das decisões ou a demora na execução de tarefas. Mas, ao mesmo tempo, isso também favorece o aparecimento de demandas de flexibilização das regras, abrindo espaço para o *jeitinho*, que teria a função também de “destravar” estas ações, o que acaba favorecendo o uso político desta instituição, quando as exceções só são abertas para integrantes de determinado grupo de interesse. Outro exemplo refere-se à questão entre líder e liderados. A formalização acaba por significar uma perda de autonomia entre os líderes, que precisam pautar suas ações em consonância com as regras. Já para os liderados, isso pode significar mais um instrumento regulador por exigir que estes componentes sigam estritamente o que está escrito, diminuindo sua autonomia. De toda forma, este traço está imbricado nas organizações brasileiras e acaba por pautar muitas práticas e valores ali disseminados.

5) Valorização do estrangeiro

Destacamos agora uma característica que está presente na sociedade brasileira em diferentes dimensões, tais como a economia e a ciência, que é a valorização daquilo que vem de fora. A existência de modelos inconscientes coletivos, que são considerados padrões de excelência ou de felicidade, é comum na humanidade. Essas figuras arquetípicas estão presentes nos traços culturais brasileiros e uma delas é o estrangeiro. Na condição de colônia de Portugal, o Brasil sempre dependeu da figura do estrangeiro nas transações econômicas. Nesse sentido, Prado Jr. (2000, p. 20) afirma que, “*se vamos à essência da nossa formação, veremos que na realidade nos constituímos para fornecer açúcar, tabaco, alguns outros gêneros; mais tarde ouro e diamantes; depois algodão, e em seguida café*”. Toda a estrutura social brasileira voltava-se para atender ao estrangeiro, o que se aprofundou ao longo do tempo e vai marcar, para o autor, profunda e totalmente as feições e a vida do país. Desde o ciclo da cana de açúcar, depois o ouro, o café etc., a estrutura econômica foi voltada prioritariamente para o exterior (PRADO JR., 2000, FREYRE, 2002).

A condição de colônia exigia esta dependência com o estrangeiro, porém, mesmo com a independência, a sociedade brasileira sempre cultuou uma relação em que se espelhava em outra nação como um modelo a ser imitado. Se no início era Portugal, depois foi a França e posteriormente os Estados Unidos, os países que dominaram o imaginário brasileiro sobre o país ideal (RIBEIRO, 1972). Este autor ressalta que

A imitação ao estrangeiro não seria um mal em si, mesmo porque transplantações culturais são inevitáveis e vêm associadas freqüentemente, a fatores de progresso. O mal residia e ainda reside na rejeição de tudo que era nacional e principalmente popular, como sendo ruim, porque impregnado da subalternidade da terra tropical e da inferioridade dos povos de cor. Gerações de brasileiros foram alienadas por esta inautenticidade essencial de sua postura, que os tornavam infelizes por serem tal qual eram e vexados pelos ancestrais que tiveram. Nestas circunstâncias, a alienação passou a ser a condição mesma desta classe dominante, inconformada com seu mundo atrasado, que só mediocrementemente conseguia imitar o estrangeiro, e cega para os valores de sua terra e sua gente (RIBEIRO, 1972, p. 108-109).

Este arquétipo estrangeiro encontrou terreno fértil no contexto organizacional brasileiro, com uma supervalorização de produtos e de idéias do estrangeiro, em detrimento de perspectivas locais de análise ou até mesmo de uma condição de adequação entre elas (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001; RODRIGUES; CARRIERI, 2001; VERGARA, 2005; CALDAS; ALCADIPANI, 2007). Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001)

consideram mesmo preponderante esta influência quando citam que, *“quando falamos do mundo dos gestores no Brasil, há uma valorização extrema de modelos organizacionais, metodologias e teorias geradas alhures, não havendo preocupação com a pertinência (funcional) desses modelos à nossa realidade”* (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001, p. 73). Caldas e Wood Jr. (1999) corroboram com tal condição brasileira quando afirmam que *“as compras no exterior não incluem somente bugigangas diversas de toda a arte do globo, numa onda de consumismo tardio. O Brasil também importa, em grandes quantidades e com critérios não menos duvidosos, idéias, práticas e até valores sociais”* (CALDAS; WOOD JR, 1999, p. 35-36).

Caldas (1997) indica quatro razões para a fixação brasileira pelo estrangeiro: 1) Raízes históricas, dado que os portugueses implantaram aqui uma colonização exploratória, tendo o país uma identidade transplantada, sem a produção de uma cultura local, o que depois gerou a exaltação por Paris, Londres e Estados Unidos; 2) Raízes culturais, dada a diversidade de influência recebida pelas raças originais; 3) Raízes econômicas, influenciada pelo processo de industrialização e pelo atendimento das demandas da multinacionalização da economia americana que moldavam hábitos consolidados em nações de industrialização avançada; 4) Raízes institucionais, tais como o Estado, os meios de comunicação, a educação, os profissionais que legitimaram os modelos estrangeiros em que nos espelhamos. Tais elementos, agindo de forma conjunta, consolidaram então a influência estrangeira nas práticas gerenciais, na pesquisa e teorização e no ensino de gestão no Brasil.

Esta influência pode também ser evidenciada na predominância de autores estrangeiros, notadamente de origem anglo-saxã nos trabalhos acadêmicos brasileiros (RODRIGUES; CARRIERI, 2001), ainda que isso não possa ser atribuído como característica exclusiva brasileira, diante da repetição deste fato em outros países ditos periféricos. Especificamente sobre os estudos organizacionais, Rodrigues e Carrieri (2001) concluem que não se referencia os próprios autores brasileiros e indicam como razão para isso, o alcance limitado dos trabalhos em termos internacionais e a dificuldade de reconhecimento do trabalho um do outro e pelos próprios discípulos, o que tornaria a citação como instrumento de criação de tradição teórica pouco efetiva. Assim, a literatura estrangeira ganharia espaço como elemento formador de consenso e tradição na área. Bertero e Keinert (1994) chegam à conclusão semelhante, desta vez analisando artigos publicados pela Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, onde encontram uma grande e fiel reprodução do

pensamento norte-americano nas obras analisadas. Uma explicação para esta hegemonia nos é dada por Caldas e Alcadipani (2007), que usam uma abordagem pós-colonialista na análise da referência norte-americana na cultura organizacional e na gestão brasileira. Estes autores concluem que, através de uma orquestração de política nacional, foi instalada no Brasil uma americanização pela sedução, em vez do uso da força, o que produziu gestores submissos, segundo a classificação destes autores. Mas essa problemática não está vinculada apenas aos estudos organizacionais, estendendo-se em geral à produção científica em administração no Brasil (BERTERO; CALDAS; WOOD JR., 2005).

Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001) acrescentam que são as grandes empresas as responsáveis pela importação de modismos notadamente norte-americanos. Segundo estes autores, somente elas têm condições de pagar as consultorias que implementam estas “maravilhas” da gestão americana. Somente elas podem dar-se ao luxo de implementar modelos organizacionais “para inglês ver”, ou seja, somente uma elite, tanto de empresas, como de pessoas, poderia ser moderna no país. Assim, o estrangeirismo funcionaria

Como forma de dar identidade à elite, tanto de pessoas como de empresas, e segregar os demais, além de dificultar que encontremos soluções próprias para os nossos problemas, que haja um desenvolvimento de modelos de gestão tipicamente nacionais, que levem em conta nossas especificidades na teorização e análise organizacional (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001, p. 74).

6) Paternalismo

A sociedade brasileira foi formada tendo a família patriarcal como uma de suas bases principais, o que proporcionou o surgimento do arquétipo “pai”. Ancorada nas relações existentes nos engenhos de cana, a figura do pai sempre representou poder e autoridade máxima, de quem tudo dependia. Ao mesmo tempo, de forma ambígua, este pai era o patrão, o donatário de vastas terras que constituíam quase um universo próprio que explorava uma mão de obra escrava, mas que também oferecia proteção aos escravos, sendo uma referência e única fonte de suprimento de suas necessidades (PRADO JR., 2000; FREYRE, 2002).

Com o processo de industrialização e urbanização ocorrido na sociedade brasileira, a figura paterna expandiu sua influência do ambiente do campo para o ambiente urbano, sendo ainda referência para a família e para as relações sociais. Este processo de industrialização foi

marcado pelas empresas familiares onde, mais uma vez, as figuras do pai e do patrão se entrelaçam e representam uma condição de exploração e proteção ou de temor e admiração.

Esta condição no universo organizacional é retratada em Freitas (1997), para quem o núcleo familiar brasileiro foi baseado em laços de sangue e do coração. Quando transportado para a organização, do pai-patrão surgem situações paradoxais com a mistura entre o vetor econômico e os laços pessoais e de amizade, com o estabelecimento da proteção e o estreitamento dos laços de relação.

Investigações empíricas evidenciam esta situação no contexto organizacional brasileiro. Davel e Vasconcelos (1997) identificaram uma dimensão paterna e a presença marcante da função de pai em uma organização familiar do ramo alimentício. São relatadas condições de submissão feminina no papel de esposa; de obediência e dependência dos filhos e de sustento econômico e chefia pelo pai. A evidência segundo os autores está na constante presença do patrão nos locais de produção; uma linguagem metafórica do pai como patrão e os funcionários como filhos e a aceitação pelos funcionários desta situação. Bresler (1997) indicou que o paternalismo e sua forma de dominação são recorrentes nas organizações brasileiras. Seu estudo empírico indica a condição paternalista em uma marcenaria familiar onde cada sócio protegia determinados funcionários, ou seja, cada operário tinha um “pai” que lhe dava sustentação simbólica. Moreira (2005) também aponta a condição pai-patrão em análise de três indústrias têxteis do Estado de São Paulo com a observação de posturas carinhosas (face protetora), que era predominante nas três empresas e de posturas severas (face violenta). O autor defende que o paternalismo pode ser encontrado hoje no país, tanto em empresas pequenas, onde predomina o controle de tipo paterno, quanto em empresas maiores e mais complexas, onde haveria a tendência de um sistema de controle de tipo materno, versão abrandada do paternalismo. Machado (2005) procura compreender a identidade de uma organização de vendas de planos funerários através dos traços culturais da informalidade e do paternalismo, que contribuíram para o afloramento dos sentimentos de segurança e de afiliação, o que levou a um simbolismo de identificação entre os indivíduos e a organização.

Além de estudos sobre traços específicos, pesquisas empíricas também contemplam estudos que analisam a natureza interdependente dos traços culturais na influência da cultura organizacional. Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) estudam a influência de vários traços

culturais (receptividade ao estrangeiro; orientação para o curto prazo; aversão à sistematização do trabalho; personalismo; protecionismo; aversão à incerteza; *jeitinho* e formalismo) em três instituições bancárias. Os autores concluem que a presença destes traços nestas organizações demonstra que, por mais que o país possua atualmente um cenário empresarial bastante estruturado e com aumento do padrão de profissionalização, algumas características culturais, decorrentes da sua formação histórica, encontram-se presentes e afetam a atividade gerencial. Já Oliveira e Machado-da-Silva (2001) buscaram analisar a influência dos traços culturais brasileiros em três diferentes estágios do ciclo de vida organizacional (estágios de empreendimento, de formalização e de flexibilização) em empresas do setor alimentício paranaense. Os autores partem do pressuposto de que em estágios avançados do ciclo de vida as empresas tendem a uma maior racionalização, o que diminuiria a influência dos traços culturais nacionais. As conclusões a que chegaram permitiram verificar que apenas em cinco dos nove traços analisados há uma diferenciação pelos estágios de desenvolvimento organizacional, o que levou os autores a limitar as generalizações, deixando ainda em aberto a possibilidade de influência dos traços culturais nacionais em organizações em qualquer estágio de desenvolvimento.

Bezerra (2008) estuda os conflitos interculturais de um empreendedor suíço no ambiente organizacional brasileiro. Usando os traços: distância social; personalismo; *jeitinho*; aversão à sistematização do trabalho e paternalismo, o autor salienta as dificuldades de equacionar as posturas de patrão e empregados em virtude das diferenças de traços culturais, o que impacta negativamente no desempenho organizacional. Chu e Wood Jr. (2008) avaliam a influência dos traços culturais brasileiros nas organizações do país após o processo de abertura da economia nacional e a convivência com realidades culturais internacionais. Os autores dividem os traços em essenciais (*jeitinho*, desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidades, plasticidade, personalismo e formalismo) e periféricos (orientação para resultados, orientação para planejamento, gestão do tempo, autoritarismo, aversão ao conflito, postura de expectador e cordialidade) em um quadro comparativo da influência de cada traço nos períodos: pré-globalização e pós-globalização. Para eles, o país vive um quadro híbrido de convivência e de transição entre estes dois momentos, com situações de continuidade de alguns traços e a modificação de outros.

No contexto específico da administração pública brasileira, Carbone (2000) associa os traços culturais burocratismo; autoritarismo; aversão aos empreendedores; paternalismo; levar

vantagem e reformismo como responsáveis pela condição de dificuldade de mudança cultural neste setor, necessária no atual contexto competitivo. O autor faz um arquétipo negativo do gestor público brasileiro que, segundo ele, não estaria preocupado com a capacidade de inovação, com a ousadia e com a competência. A importância referenciada no contexto público é se este gestor teria a capacidade de conciliar interesses, de apaziguar conflitos e de aparentar aquilo que não é.

Não é tarefa fácil a compreensão da cultura de um país que se caracteriza, dentre outras, por uma formação étnica tão ímpar, pelas relações sociais históricas de desigualdade, pelo forte conteúdo hierárquico destas relações, por condições paradoxais e ambíguas, assim como não é fácil compreender como estas características interferem na cultura organizacional em um contexto de efervescência econômica, de mundialização dos mercados, de multiplicidade nos modelos gerenciais e valorização do contexto regional, bem como em um contexto onde convivem o moderno e o arcaico. A frase de Bertero (2007) usada em análise sobre o poder nas organizações brasileiras, mas válida para esta reflexão, parece resumir a complexidade envolvida quando buscamos esta compreensão. Para o autor,

As organizações estão inseridas em uma sociedade complexa, mestiça, múltipla, de *ethos* aristocrático, com marcas mais profundas deixadas pela escravidão do que nos demais países das Américas. Isso predispõe ao autoritarismo, à síndrome de distanciamento com relação ao poder. Há pouca tendência correlata à emergência de estilos participativos, além de um razoável personalismo que se manifesta na fragilidade e na dificuldade em consolidar instituições políticas, assim como no fato de que formatos administrativos mais racionais de tipo burocrático e meritocrático acabam sendo escamoteados, na prática, servindo apenas para justificar o que esses sistemas administrativos à risca jamais poderiam legitimar (BERTERO, 2007, p. 36-37).

A segunda perspectiva de análise sobre o que é ser brasileiro e como isso interfere nas condições culturais afasta-se de explicações causais e destaca aspectos simbólicos das relações sociais, estudando suas dramatizações com foco nas particularidades e idiossincrasias da sociedade brasileira.

Sem uma preocupação histórico-linear e com visão antievolucionista comum a alguns clássicos, DaMatta (1997) procura desvendar a alma brasileira, seus dilemas, seus múltiplos reflexos, suas contradições, por exemplo, entre carnavais e hierarquias, igualdades e aristocracia, cordialidade e a frase “você sabe com quem está falando?”, discutindo as razões para estas ocorrências e suas implicações. Em linha complementar para entender o que faz o

Brasil, Brasil? DaMatta (1985, 1986, 1987) apresenta perspectivas que aprofundam a compreensão da alma brasileira, a partir da dualidade do comportamento de sua gente na casa e na rua ou do jeitinho brasileiro, instituição que busca fazer, do brasileiro, mais igual do que os outros (BARBOSA, 2001).

De uma maneira geral, as análises do povo e da estrutura sócio-cultural brasileira são desafiadoras diante de um exemplo muito peculiar de nação que se forma com uma perspectiva plural, diversa, complexa e ambígua, onde, por exemplo, o catolicismo e o candomblé são compartilhados pelos mesmos adeptos, onde o culto à ordem alterna-se com uma reverência à malandragem. Em manifestação a esta condição, DaMatta (1986) defende que o país não é dual, não exclui categorias, havendo o preto e o branco uma variedade de categorias das quais o mulato representa uma cristalização. Segundo DaMatta (1997), o país está

A meio caminho entre a hierarquia e a igualdade; entre a individualização que governa o mundo igualitário dos mercados e o código das moralidades pessoais, sempre repleto de nuances, gradações, e marcado não mais pela padronização e pelas dicotomias secas do preto e do branco, de quem está dentro ou fora, do é ou do não é, mas permitindo mais uma diferença e uma tonalidade (DAMATTA, 1997, p.246).

Os autores desta linha de análise usam algumas instituições brasileiras para apresentar a alma cultural do país. Uma primeira instituição destacada é o *jeitinho*, talvez a característica mais marcante e popular da maneira de ser do brasileiro, ainda que não seja característica exclusiva de seu povo. Largamente utilizado na literatura antropológica e de gestão (AMADO; BRASIL, 1991; DAMATTA, 1997; PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997; BARBOSA, 2001) para caracterizar o país, esta instituição nacional está presente nas mais distintas categorias sociais, entre pobres e ricos, entre brancos, pardos e pretos, entre habitantes de Norte a Sul do país, ainda que não necessariamente de maneira uniforme. Situando-se a meio termo entre o favor e a corrupção, o uso do *jeitinho* encontra legitimidade, ou no mínimo é tolerado, na maioria da população, que acaba por não censurar de forma rigorosa seus usuários. Praticamente todos os brasileiros, ou sabem, ou mais ainda, já se utilizaram desta verdadeira instituição, seja para proveito próprio ou até mesmo em benefício de terceiros, em um jogo que trabalha com a lógica “se eu faço hoje para você, amanhã alguém pode fazer para mim”.

Barbosa (2001) confirma a importância do uso desta instituição quando afirma que, dentre todas as definições que caracterizam o Brasil, as que chamam a atenção pela frequência e

verticalidade são o “*jeitinho brasileiro*” e “*país do jeitinho*”. Segundo a autora, “*ambas as expressões funcionam como fórmulas mágicas para definir o país e o povo, sintetizando uma gama variada de fatos e situações*” (BARBOSA, 2001, p. 01). A análise da instituição não deveria distanciar-se de seu caráter simbólico, pois é quase imperativo conhecê-la a partir de uma atribuição do brasileiro sobre este mecanismo. A despeito da existência de categorias semelhantes ao *jeitinho* em outros países, no Brasil, esta instituição enquadra-se como um valor nacional. A autora afirma que “*para existir jeitinho, é preciso haver uma escolha social, um peso social atribuído a esse tipo de mecanismo. Só há jeito, como categoria social, quando há valor, isto é, o reconhecimento, a classificação de uma determinada situação como tal*” (BARBOSA, 2001, p. 15).

A operacionalização do *jeitinho* pode ser vista tanto como um aspecto positivo quanto como negativo, ainda que seja sempre arriscado fazer estas valorizações. Barbosa (2001) cita que, no lado positivo, ele nasce da experiência diária das pessoas, sem reflexões críticas sobre as instituições do país. Trata-se de uma visão abrangente por defini-lo como forma de agilizar um procedimento através da quebra de lei ou norma pré-estabelecida, sendo assim algo plenamente justificado. Do ponto de vista positivo, ele pode ser visto como uma “válvula de escape” de uma sociedade desigual e hierarquizada onde, provavelmente, só não há rupturas sociais em virtude de ser possível existirem subterfúgios ou *jeitinhos* que acabam por reduzir a pressão dos menos favorecidos.

Barbosa (2001) também explora o aspecto negativo, distinguindo o viés entre o erudito e o popular, ainda que ambos sejam convergentes e diferenciem-se mais no tipo de explicação ou justificativa para exercê-lo. O campo erudito é baseado na reflexão crítica das instituições sociais, uma visão de denúncia destas instituições sociais e políticas carentes de credibilidade. Já no viés popular, há o discurso no qual o *jeitinho* nasce forçado pelas circunstâncias que exigem aplicá-lo para a própria sobrevivência, abrindo espaço para a corrupção. Ainda segundo a autora, o *jeitinho* expressaria uma complexa relação existente no nível das representações entre a visão hierárquica e individualista de perceber o mundo e as formas específicas de atualização de uma e outra, a partir do contato que estabelecerem. O *jeitinho* também ofereceria uma releitura de certos princípios individualistas à luz de sua relação com uma visão hierárquica, sem nunca concretizar nem uma nem outra visão do mundo, mantendo-se sempre como parte das duas, como mecanismos dos dois mundos.

DaMatta (1997) afirma que o uso do *jeitinho* mostra que na cultura brasileira não há uma posição do tipo “pode” ou “não pode”, o que existe é, sobretudo, um jeito de se resolver as questões. Tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente. Como um estilo de vida original do brasileiro de se relacionar socialmente, o *jeitinho* é mais que um modo de vida, é uma forma de sobrevivência. É agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o impessoal e o pessoal (DAMATTA, 1986).

Diante da forte característica legalista da sociedade brasileira (formalismo), o *jeitinho* acaba por ser uma saída para que o indivíduo possa se desvencilhar de um contexto social altamente controlado pelo Estado (AMADO; BRASIL, 1991; FAORO, 2001; BARBOSA, 2001) ou das organizações burocráticas (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982). Nesse sentido, seu uso possui caráter positivo, como colocam Prestes Motta e Alcadipani (1999) quando afirmam que a sociedade legalista brasileira se paralisaria ou explodiria, caso todas as leis fossem cumpridas rigorosamente e não houvesse o *jeitinho*. Esta faceta do *jeitinho* funcionaria como um elemento estabilizador do sistema social que permite a dominação e o controle. Mesmo que esta não-adequação a uma normalização não seja utilizada por todos os extratos da população, é de se esperar que o *jeitinho* acabe por favorecer mais os detentores do poder (FAORO, 2001) na tentativa de se desvencilhar do contexto legalista do país.

No contexto organizacional, autores (AMADO; BRASIL, 1991; PRESTES MOTTA, 1997; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999) se detiveram na importância, na abrangência e na implicação do uso do *jeitinho*. Prestes Motta (1997) trabalha na perspectiva de que ele é uma prática cordial, que implica personalizar relações por meio da descoberta de um clube de futebol ou de um interesse comum qualquer. Estaria próximo da "malandragem", mas com distinções, visto que a malandragem implica a predisposição para tirar vantagem ou passar o outro para trás, ou enganar, coisas que o *jeitinho* não tem.

Para Amado e Brasil (1991), “o *jeitinho* é o denominador comum, a base hermenêutica na qual uma interpretação da cultura brasileira torna-se possível” ou ainda “isto significa ser brasileiro” (AMADO; BRASIL, 1991, p. 54). Tal condição ocorreria de forma semelhante no contexto organizacional onde este *jeitinho* permite a existência de contradições e oposições nas organizações, onde se encontra flexibilidade e abertura à mudança, mas também autoritarismo e resistência a esta.

Seu uso, para Prestes Motta (1997), é favorecido pela ambigüidade que marca o país e que permite caminhos alternativos que incluem a criatividade e a inovação, emergindo como resposta ao formalismo. Nessa ótica, a raiz do *jeitinho* estaria no formalismo (GUERREIRO RAMOS, 1983; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999). É nessa perspectiva que trabalham Vieira, Costa e Barbosa (1982) quando analisam o seu uso como um recurso de poder em organizações burocráticas brasileiras. Para eles, o *jeitinho* é uma das formas de manifestação do formalismo, sendo um momento de distinção entre indivíduo e pessoa (DAMATTA, 1997), *“é uma tentativa de fugir aos rigores e padrões da burocracia, sendo um instrumento de poder principalmente daqueles que não aceitam a predominância da racionalidade econômica, ética ou legal para a distribuição dos chamados bens ou serviços públicos”* (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982, p. 29).

A outra instituição marcante na cultura brasileira é o uso da expressão “Você sabe com quem está falando?”. Esta prática, socialmente estabelecida no Brasil, está relacionada a uma situação histórica que evidencia uma grande distância social no país entre as pessoas. Fruto de um processo de dramatização onde alguns querem impor sua superioridade social sobre outros, esta expressão reflete a intenção de alguns de fugir dos domínios da lei universal. Seu uso se dá tanto no plano profissional como no plano particular. No nível pessoal, seus usuários buscam estabelecer uma superioridade que demarca as relações sociais no país. Conforme DaMatta (1997, p. 182), *“a expressão é o reflexo ritualizado e quase sempre dramático de uma separação social que nos coloca bem longe da figura do ‘malandro’ e dos seus recursos de sobrevivência social”*. Ainda que possa ser usada por todos, a expressão “você sabe com quem está falando?” tem seu uso mais difundido nas camadas economicamente superiores da população, geralmente quando estão se relacionando com membros de camadas economicamente inferiores.

Para DaMatta (1997), diante de uma sociedade onde existe o indivíduo (marcado pela igualdade e individualismo) e a pessoa (marcada pela hierarquia), o “você sabe...” atua no domínio da pessoa, em contraste com o domínio das relações impessoais das leis e regulamentos gerais. Esta expressão permite passar de um estado de anonimato (igualdade) para uma posição bem definida e conhecida (hierarquizada); de uma situação ambígua e, em princípio igualitária, para uma situação hierárquica, ou seja, o “você sabe...” permite estabelecer a pessoa onde antes só havia o indivíduo.

O autor diz ainda que, apesar do desuso de certos artefatos de hierarquização, como o anel de grau, as roupas de linho branco, a caneta-tinteiro no bolso de fora do paletó, típicos de uma época; outras formas de marcar uma posição permanecem vivas na sociedade brasileira. Os sinais hoje são outros, revelando uma relação ambígua entre o moderno igualitário e a moralidade hierárquica brasileira. Para ele, “*nosso esqueleto hierarquizante não desapareceu automaticamente, mas se reforça e reage, inventando e descobrindo novas formas de manter-se*” (DAMATTA, 1997, p. 201). Comparando com a sociedade norte-americana, o autor afirma que “*ao contrário dos Estados Unidos, nunca dizemos ‘iguais, mas separados’, porém ‘diferentes, mas juntos’, regra de ouro de um universo hierarquizante como o nosso*” (DAMATTA, 1997, p.18). Sendo assim, o país apresenta um dilema, que seria a convivência a partir de múltiplos eixos ideológicos, onde hierarquia e individualismo conviveriam sem que cada um seja hegemônico ou competitivo, mas sim complementares.

Barbosa (2001) faz uma análise ensaísta e comparativa ao se debruçar sobre o “você sabe...” e sobre o *Jeitinho*, sintetizada no Quadro 3.1, possibilitando um contraponto entre estas duas importantes instituições dos brasileiros. Características estas que podem parecer condições muito distintas quando vistas operacionalmente, mas muito próximas quanto aos fins, na sociedade hierarquizada e desigual que marca o país.

Você sabe com quem está falando?	<i>Jeitinho</i>
Uso da autoridade e do poder	Uso da barganha e argumentação
Pressuposto de que as desigualdades sociais têm valor	Pressuposto igualitário
Não acessível a todos na sociedade	Acessível a todos na sociedade
Baseia-se na identidade social. Faz uso dos laços com a sociedade	Não depende, exclusivamente, dos laços mais profundos com a sociedade.
Identidade social dos participantes revelada	Possibilidade do anonimato
Não é conhecido por todos na sociedade	Conhecido por todos na sociedade
Rito de separação	Rito de aglutinação
Reação ao uso sempre enfática e negativa	Reação ao uso predominantemente positiva
Está ausente de qualquer imagem do país e do povo de forma explícita	É tomado como elemento de identidade social de forma explícita
Suscita reciprocidade direta e negativa	Suscita reciprocidade difusa positiva
Possui um ritual simétrico oposto	Não possui situação social simétrica inversa
Estabelece sempre uma relação negativa	Estabelece sempre uma relação positiva

Quadro 3.1 – Comparativo *Jeitinho* e Você sabe com quem está falando?

Fonte: Adaptado de Barbosa (2001).

No plano organizacional, Barros e Prates (1996, p. 34) afirmam que esta expressão “*revela toda a carga autoritária exercida pelo cidadão que se julga com direitos (reais ou imaginários) especiais*”. Podemos encontrar evidências destas características em destaques de alguns autores nacionais, como em Bertero (1996, p. 31-32) quando ele afirma que “*o Brasil*

é um país cujo centro do poder empresarial parece ainda residir claramente na coalizão interna, na qual o proprietário ou o conjunto dos acionistas majoritários dispõe de hegemonia". Ou ainda em Davel e Vasconcelos (1997), quando afirmam que a sociedade brasileira foi construída com um corte profundo entre o povo e a elite. Que sempre houve um mundo "inferior", dominado e um mundo "superior", europeu, que era triunfante e dominador. Para eles, a cultura da sociedade brasileira foi elaborada desde o início sem dar espaços para as relações mínimas de convivência entre as pessoas que pensam de forma diferente, não sendo coincidência que o personagem fruto desta condição histórica sempre estivesse distante de um projeto de sociedade mais aberto, levando tais condições a serem transferidas ao contexto organizacional (DAVEL; VASCONCELOS, 1997).

Outras perspectivas de análise da condição de ser do brasileiro e do país oferecem contribuições adicionais de compreensão do país, de seu povo, de sua economia e de sua cultura e são úteis pela perspectiva complementar que oferecem na construção de nosso arcabouço cultural. Furtado (2003) relata a formação econômica brasileira, os processos econômicos, sua dependência externa, seu histórico inflacionário e as razões para seu subdesenvolvimento desde seu período colonial com o sistema agrícola de monocultura voltado ao exterior, passando pela economia de base escravista agropecuária, a fase de transição para o trabalho assalariado até a chegada à fase de industrialização no Século XX. Faoro (2001) analisa o país sob a perspectiva de sua formação política e sua estrutura patrimonial, as bases e causas que sustentam um estado centralizador e que o autor chamou de "estamento", um quadro onde se estabelece uma posição de domínio de uma minoria sob uma maioria amparada pelas condições burocráticas oficiais, um grupo de membros que se ampara na desigualdade social. Tais "estamentos" florescem nas sociedades em que o mercado não domina toda a economia, tais como a sociedade feudal ou patrimonial.

Calligaris (1997) fornece uma interpretação psicanalítica a partir de um olhar estrangeiro. O autor vê o brasileiro como um povo que se coloca em exclusão à própria identidade nacional. Para ele, o brasileiro se vê simultaneamente através de dois prismas, o do colonizador, que veio impor sua língua (inconsciente e simbólica) em busca de fazer a América gozar e o do colono, que abandonou a língua materna e está à procura de um nome, ele quer gozar na América. Mas este colono não encontrou aqui o pai que procurava, um ordenador, que regulariza o apetite do gozo, que estabelece limites, daí exclamar frases do tipo "este país não

presta”, que são proferidas não por ódio ao país, mas por este não poder ser o pai que ele esperava.

A obra coordenada por Cardoso e Moreira (2008) analisa a cultura da transgressão no Brasil, as raízes do hábito do brasileiro em agir de forma ilegal em seu cotidiano e suas reflexões nefastas para o desenvolvimento do país, que mesmo o processo de industrialização, de urbanização e as idéias do liberalismo democrático não conseguiram extinguir. Transgressão esta vista antes como “romântica” no caso do jeitinho brasileiro (AMADO; BRASIL, 1991; DAMATTA, 1997; BARBOSA, 2001), mas que já pode ser interpretada como uma segunda natureza nacional que acaba por prejudicar as relações sociais em geral e que colabora para a manutenção de nossa natureza ambígua entre o moderno (legal) e o arcaico (desrespeito à legislação e leis aplicadas a apenas parte da população).

Enfim, a literatura sobre os traços culturais ou as instituições que moldam a cultura brasileira forma um corpo de conhecimento consolidado tanto na teoria sociológica como na teoria organizacional. Esta vertente é importante para analisar o porquê do brasileiro ser como é, porém, ressalta-se que estes traços ou instituições não devem ser interpretados de forma isolada, mais sim, em conjunto, agregados, para melhor compreensão de suas conseqüências. Eles também não estão necessariamente presentes por todo o território nacional e nem provocam um comportamento uniforme no país, havendo a possibilidade de uma maior ou menor intensidade em distintas regiões ou setores sociais, o que nos leva a defender a pertinência de perspectivas regionais de análise na consolidação do conhecimento cultural brasileiro.

As concepções mais modernas de cultura abordam as questões relacionais e interculturais oriundas dos fluxos que se intensificaram nas últimas décadas. As trocas econômicas acabam por incrementar as relações culturais entre os povos e, neste sentido, interessa-se saber como estes fluxos se incorporam na cultura local e como eles sofrem re-significações, daí a importância recente sobre a relação entre o global e o local na sociedade em geral e nas organizações em particular.

3.2.1 Espaço, cultura regional e uma perspectiva brasileira

A possibilidade de que as significações locais possam variar regionalmente potencializa o viés espacial da cultura de um país no sentido de compreender como e em que intensidade os elementos globais estão presentes em determinado contexto regional.

A associação entre cultura e região é histórica. As áreas culturais são territórios geográficos onde existem culturas semelhantes, onde os traços e complexos culturais resultam em um modo específico de ser dos grupos. Esse conceito ganha maior dimensão com a ampliação de seu escopo de uma divisão administrativa para dimensões simbólicas mais ricas que passam a diferenciar áreas culturais.

Uma significação é decorrente das relações internas do sistema a que pertence. Qualquer organização opera em um determinado contexto e os significados que a permeiam são referenciados pelos valores do ambiente, que podem possuir diferentes níveis de análise. Nesse sentido, a cultura organizacional pode se referenciar simultaneamente em um ambiente mundial, nacional e regional/local, quando tal nível justificar uma análise distinta do nível nacional. No caso brasileiro, a literatura indica diferenças culturais que podem legitimar análises no nível regional, o que nos leva a compreender esta regionalidade brasileira como objeto válido nas distinções de cultura organizacional.

Diante da diversidade de povos que se juntaram na formação do Brasil, dos processos migratórios que se desenvolveram ao longo do tempo, como os italianos, os japoneses, os poloneses, os alemães e outros, dos processos sociais desiguais que se consolidaram ao longo do tempo e mesmo os diferentes impactos que a globalização causa em determinadas regiões, alguns autores reconhecem o país como plural, contraditório e multicultural (DIÉGUES JR., 1960; DAMATTA, 1985, 1986; PRADO JR., 2000; FREYRE, 2002; RIBEIRO, 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2006). Nessa ordem, as diferenças que marcam o país são bases para distintas categorias de análises. Um destes ângulos é a cultura regional, a partir da qual se procura delimitar particularidades culturais atribuídas a regiões do país.

A análise sobre o regionalismo cultural brasileiro pode ser dividida em duas perspectivas. Aquelas realizadas pelos autores evolucionistas, tendo como pano de fundo um contexto

geográfico-territorial e as análises de autores contemporâneos, que dão um dinamismo a este regionalismo com a introdução de algumas questões que oferecem explicações mais condizentes com o contexto pós-moderno, tais como, fluxos culturais e re-significações locais.

Na perspectiva inicial, a diversidade regional brasileira foi analisada a partir de fatores climáticos, geográficos, econômicos ou políticos, tendo como base a sua formação étnica. O evolucionista Diégues Jr. (1960, p. 06) define região cultural como um conjunto “*ecológico de pessoas, aproximadas pela unidade das relações espaciais da população, da estrutura econômica e das características sociais, dando-lhe, em conjunto, um tipo de cultura que, criando modo de vida próprio, a difere de outras regiões*”. Para ele, esta conceituação exige a colaboração interdisciplinar de historiadores, geógrafos, sociólogos, linguistas e antropólogos em um sistema de cooperação que permita estabelecer as condições de processamento e de desenvolvimento das relações humanas, tanto entre os homens, como entre estes e o meio que os cerca.

Os autores desta perspectiva contemplam o aspecto regional ancorado em uma ótica geográfica, estabelecendo fronteiras que seriam distintas culturalmente no território. Duas destas divisões (DIÉGUES, JR., 1960; RIBEIRO, 2006) estão destacadas aqui. Tais classificações convergem na tentativa de agregar as regiões por suas características socioculturais a partir dos princípios evolucionistas, expondo com maior destaque os aspectos endógenos ou as particularidades regionais.

Diégues Jr. (1960) divide o Brasil em nove regiões culturais: 1) Nordeste Agrário do Litoral, que se estende de parte do Estado do Rio Grande do Norte até a Bahia e pauta-se economicamente na cana de açúcar; 2) Mediterrâneo Pastoril, formada pela parte interior, desde o Piauí até parte de Goiás, Minas Gerais e Bahia, que tem no vaqueiro o seu tipo humano característico. Nesta região a mestiçagem preponderante foi entre brancos e índios, resultando no mameluco; 3) Amazônia, que se estende desde o Maranhão, parte do Mato Grosso e Goiás e toda a região geográfica atual do Norte do Brasil, cujas características físicas baseiam-se na floresta e na abundância de água, que tanto condicionaram o modo de vida regional; 4) Mineração, que se situa em Minas Gerais e parte da Bahia e Goiás. Caracteriza-se pela formação dos arraiais de mineração, com a presença étnica mestiça; 5) Centro Oeste Extrativista e Pastoril, cujas fronteiras são parte de Goiás, Mato Grosso e Mato

Grosso do Sul. De início baseou-se economicamente na mineração, mas depois agregou o extrativismo e a agricultura; 6) Extremo Sul Pastoril, presente em toda a região geográfica sul, mas excluída a parte de colonização estrangeira que mereceu outra região. Teve na pecuária sua base econômica, sofreu forte influência espanhola, pela proximidade com os países vizinhos colonizados pela Espanha; 7) Colonização Estrangeira, localizada na parte central da região geográfica sul, foi colonizada inicialmente por alemães e italianos, depois poloneses, russos, árabes, holandeses e japoneses; 8) Do Café, que marca o estado de São Paulo, parte do Rio de Janeiro, de Minas Gerais, do Paraná e o Espírito Santo. Sua base econômica foi o café, dando origem aos chamados “barões do café”, pessoas com grande prestígio e poder político; 9) Faixa Industrial, que surgiu modernamente das antigas ocupações cafeeiras, e tem sido responsável por grandes transformações sociais advindas da industrialização.

A segunda proposta, na mesma linha de Diegues Jr. (1960), é de Ribeiro (2006), que faz uma divisão fortemente baseada na raça e nas atividades econômicas. O autor indicou cinco tipos culturais que congregariam a cultura nacional: 1) Crioula, vinculada à instituição engenho de açúcar, predominantemente do litoral nordestino, mais precisamente do Rio Grande do Norte à Bahia. A cultura *crioula* possui sua origem na economia açucareira. Ela foi baseada, sobretudo, na relação senhor de engenho e escravo e em uma cultura econômica que inaugura um novo conceito a que o autor chamou colonialismo escravista; 2) Cabocla, vinculada a uma economia florestal, com predomínio na região norte do país. O autor destaca que a característica básica desta variante é o primitivismo de sua tecnologia adaptativa, essencialmente indígena, conservada e transmitida, através de séculos, sem alterações substanciais; 3) Caipira, predominante na região sudeste, que nasce baseada em uma economia de exploração de índios para comercialização com outras áreas carentes de mão de obra, como no nordeste. Posteriormente volta-se para a exploração mineradora; 4) Sertaneja, atrelada a uma economia pecuária, notadamente do interior nordestino e da região do centro-oeste; 5) Sulina, vinculada às características culturais dos imigrantes, subdivididos nas categorias *gaúchos*, situados na zona de campos de fronteira rio-platense e dos bolsões pastoris de Santa Catarina, *matutos*, de origem principalmente açoriana, que ocupava a faixa litorânea do Paraná ao Sul e *gringos*, representantes dos emigrantes europeus, instalados mais na zona central desta região.

Estas classificações, como todas em geral, possuem algum grau de arbitrariedade e, quase sempre, estão sujeitas a críticas (MELLO, 2005). As classificações de Darcy Ribeiro e

Diégues Jr. não podem ser desvinculadas do contexto temporal e têm o mérito de apresentar distinções culturais brasileiras, mas elas ainda têm validade diante dos critérios divisionais mecânicos utilizados? Em um contexto contemporâneo onde ocorrem intensas trocas culturais ou onde prevalecem fluxos culturais que tornam as distinções entre o global e o local algo paradoxal e ambíguo, a nosso ver, estas classificações tornaram-se incompletas, ainda que não completamente inválidas.

Sob o ponto de vista organizacional, Alcadipani e Crubellate (2003) tecem críticas ao uso dos traços culturais brasileiros nas análises organizacionais, dado que as construções destes traços foram realizadas há muitas décadas e a sociedade brasileira já se modificou em certa medida, precisando então de atualizações. Concordamos apenas em parte com estes autores, visto que as análises clássicas podem ainda ser interpretadas como úteis se a elas forem incorporados novos elementos de análise como o hibridismo e os intensos fluxos culturais, mais condizentes com uma época de grandes transformações e de ambigüidades entre o global e o local, superando então as dificuldades das análises evolucionistas.

A superação da visão mecânica dos evolucionistas ocorre pelo fato de a dimensão regional hoje ser vista como uma questão além da visão exclusivamente geográfica e determinística (SOJA, 1993; GUIBERNAU, 1997; YEUNG, 1998; VÄYRYNEN, 2003; ZAOUAL, 2008). Atualmente, outros olhares se incorporam na análise da perspectiva regional, que não mais fica relacionada a um espaço territorial, com fronteiras delimitadas, incluindo novas vertentes, como os valores, as atitudes, os comportamentos, os fluxos culturais, as simbologias próprias, as re-significações locais, as dinâmicas comerciais etc., que ajudam a distinguir uma região como homogênea entre si e heterogênea frente a outras regiões. Estes autores defendem em geral que as delimitações passam a requerer novos elementos de ordem econômica, política, social, cultural e até psicológica, dado que as regiões podem ser entendidas de forma abstrata ou mesmo como representações mentais.

Nesta ótica as culturas nacionais ganham outro significado. Hall afirma que

Em vez de pensar as culturas nacionais como unificadas, deveríamos pensá-las como constituindo um *dispositivo discursivo* que representa a diferença como unidade ou identidade. Elas são atravessadas por profundas divisões e diferenças internas, sendo ‘unificadas’ apenas através do exercício de diferentes formas de poder cultural. Entretanto – como nas fantasias do eu ‘inteiro’ de que fala a psicanálise lacaniana – as

identidades nacionais continuam a ser representadas como *unificadas* (HALL, 2001, p. 62).

Estas recentes concepções espaciais acabam por induzir novas interpretações sobre a cultura nacional no contexto organizacional, que passa a ser analisada considerando a possibilidade de uma diversidade interna dentro de algumas economias nacionais, ou seja, em determinadas nações, se reconhece a não existência de uma unidade cultural que possa levar a uma interpretação da população de uma nação como culturalmente homogênea. Isso motivou pesquisas que passaram a trabalhar também com a perspectiva de que as culturas nacionais possuam elementos regionalizados, ainda que façam parte de uma cultura maior (HAWKINS; ROUPE; CONEY, 1981; ADLER; DOKTOR; REDDING, 1986; LENARTOWICZ; ROTH, 2001; HALL, 2001; NELSON, GOPALAN, 2003; EDWARDS; KURUVILLA, 2005; SANTOS; SILVEIRA, 2006; SINGH ET AL., 2008).

Alguns países, tais como Israel, Índia, China, Estados Unidos e Rússia são citados na literatura como possuidores de subculturas regionais, sendo que tal condição leva à necessidade de as políticas organizacionais contemplarem tais realidades (HAWKINS; ROUPE; CONEY, 1981; GENTRY ET AL., 1988; NELSON; GOPALAN, 2003; EDWARDS; KURUVILLA, 2005; COHEN, 2007; SINGH ET AL., 2008).

Singh et al. (2008) exemplificam a evidência sobre esta diversidade regional nas estratégias e práticas organizacionais. Baseados em variáveis culturais que incluem a identidade social, o contexto histórico, os parâmetros econômicos, os fatores institucionais e as condições geográficas, os autores dividiram a Índia em dez clusters culturais. Eles afirmam que o uso de modelos culturais homogêneos neste país pode partir de uma condição cultural que talvez não exista na realidade, o que justifica uma maior atenção dos atores organizacionais em suas práticas estratégicas e cotidianas naquele país. Por sua vez, Cohen (2007) evidencia a diversidade regional de Israel através de um estudo com professores de cinco grupos culturais distintos com o uso de variáveis de valores culturais pessoais, tais como individualismo, coletivismo e distância de poder, e formas de compromisso, tais como, envolvimento no trabalho e envolvimento no grupo. O autor conclui pela ênfase da influência destas variáveis na performance organizacional e no que chamou de comportamento de cidadania organizacional, que ficam diferenciados em virtude dos subgrupos culturais em análise. Na área mercadológica, trabalhos empíricos (HAWKINS; ROUPE; CONEY, 1981; GENTRY

ET AL., 1988) de natureza geográfico-sociológica evidenciam a importância de uma subcultura espacial para compreender o comportamento do consumidor norte-americano a partir do uso das variáveis físicas (recursos naturais, clima etc.) e comportamentais (estrutura econômica, religiosa, histórica, populacional e legal) de determinadas regiões em que as pesquisas empíricas acabaram por mostrar diferenças significativas no comportamento do consumidor relacionado aos aspectos espaciais e culturais, indicando a pertinência de as estratégias organizacionais considerarem tais distinções.

No Brasil, os primeiros estudos sobre cultura organizacional não possuíam uma perspectiva regional. Estas análises foram realizadas por diferentes orientações epistemológicas e metodológicas, mas, em sua maioria, há um elemento convergente, que é a interpretação da cultura brasileira como homogênea, única nacionalmente. A importância e amplitude do trabalho de Hofstede (1980) contribuiu para esta visão homogênea da cultura brasileira nos estudos organizacionais. Mas é possível tratarmos no plano organizacional a cultura uniformemente? Defendemos que não, dada a característica plural do contexto cultural nacional.

Nossa discordância de Hofstede (1980) é ancorada na posição de Guerreiro Ramos (1983), que diz ser a sociedade um componente de estruturação da organização, de forma que esta não deixa de ser condicionada pelo contexto histórico social. E o contexto sócio-histórico da sociedade brasileira é plural, como defende Bosi (1999) ao afirmar que já houve quem julgasse a cultura brasileira como coesa, unitária, porém, *“não existe uma cultura brasileira homogênea, matriz de nossos comportamentos e de nossos discursos. Ao contrário: a admissão do seu caráter plural é um passo decisivo para compreendê-la como um ‘efeito de sentido’”* (BOSI, 1999, p. 07). É nesta ótica que Muzzio (2006, p. 07) cita que as preocupações dos gestores brasileiros com a interculturalidade *“precisam ser direcionadas, tanto em relação ao exterior como às variadas regiões brasileiras. É preciso que se reconheça que o estrangeiro é diferente sim, mas os ‘brasis’ também o são e esta distinção deve estar incorporada nas ações gerenciais”*.

Partindo do princípio de que a cultura de uma organização é influenciada também pelo seu contexto sócio-espacial, a subcultura regional brasileira proporcionaria influência não alinhada em todos os contextos do país, somando-se a outras variáveis de influência. Encontramos defesas desta posição em Prestes Motta e Caldas (1997) quando afirmam que

um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa das culturas de outras seria a cultura nacional; a cultura de uma empresa traz de alguma forma a marca da cultura nacional, mas também “*não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade*” (PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997, p. 18-19, grifo nosso). Aida et al. (2004, p. 34) possuem opinião convergente sobre a existência de múltiplas culturas e suas influências nas organizações brasileiras, para eles, “*desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda esta esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativa*”. As pesquisas de Barros (2003) e Hilal (2003) apontam empiricamente nessa mesma direção.

O estudo de Lenartowicz e Roth (2001) mapeia a existência de subculturas no país que possam influenciar a performance organizacional. Eles assumem que as subculturas exibirão uma propensão a influenciar o comportamento humano e, conseqüentemente, as práticas e os resultados organizacionais. Os autores sugerem ainda que os valores, expressos através de domínios motivacionais, tais como a realização, a alegria, a maturidade, a proteção social e a segurança, influenciam a performance das organizações. Restritos às regiões sul e sudeste do país, os resultados empíricos evidenciam a existência de quatro subculturas brasileiras: carioca, gaúcha, paulista e mineira com distinções estatisticamente significantes que levam a diferenças nas performances de organizações nestas subculturas.

Variados estudos mais recentes permeiam a perspectiva regional cultural brasileira. Alguns deles se voltam para a influência estrangeira em determinadas regiões do país, que junto com os contextos locais acabam por gerar condições regionais específicas que influenciam no contexto organizacional.

Bertolazzi (2008) faz uma discussão teórica sobre a influência da identidade regional na cultura das organizações. O autor analisa a região da serra gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul, região com forte colonização italiana e defende que os colonos e descendentes, com os seus aspectos comportamentais, tais como a cultura empreendedora, e aspectos culturais, influenciariam a cultura das organizações locais. Com estudo semelhante, Pandolfi, Vasconcellos e Palassi (2008) analisam a influência da imigração italiana através do *habitus*, baseada na cultura do trabalho, no cooperativismo, na igreja e nos grupos familiares e sua influência na cultura organizacional na região de Colatina, no Estado de Espírito Santo.

O trabalho de Dantas (2004) aborda a questão da liderança em organizações singulares do Estado da Bahia, os blocos afro-carnavalescos, organizações de caráter associativo, marcadas por uma forte vinculação à cultura local, produtos de uma etnicidade única, que o autor chamou de “baianidade”. O estudo traça um paralelo entre três tipos de liderança (empreendedora, ideológica e estratégica) e a identidade cultural local, resgatando a particularidade histórica e mercadológica do carnaval de Salvador. A identidade cultural é usada como campo de análise para o estudo da liderança, ressaltando sua validade específica da cultura baiana.

Silva, Faé e Antunes (2008) exploram a questão das práticas organizacionais abusivas culturalmente vinculadas em muitas organizações nordestinas, que se escondem sob novas roupagens do liberalismo, mas que significam na prática relações extremamente desiguais de poder.

Outras iniciativas realizam estudos comparativos entre determinadas culturas regionais, explorando como as particularidades culturais locais influenciam no contexto organizacional. Cavedon et al. (2008) estudam os gaúchos, caracterizados pelos autores como bairristas, e os mineiros, caracterizados como hospitaleiros e desconfiados e que levam estas características para o universo organizacional. Rodrigues e Tude (2008) realizaram estudo entre gaúchos e baianos que se entrelaçam através da presença de uma organização gaúcha em território baiano. Muzzio e Castro (2008) trabalham na perspectiva de que o Brasil merece ser compreendido organizacionalmente a partir de suas distinções culturais regionais ilustram suas idéias com uma discussão comparativa entre o jeito de ser dos mineiros e dos cearenses. Añaña e Nique (2009) exploram as influências dos valores pessoais e de outros elementos da cultura brasileira na avaliação de uma marca de tênis por meio de quatro subculturas regionais (mineiros, nordestinos, gaúchos e sulistas não gaúchos) e sugerem a importância dessa informação para a formulação de estratégias de *marketing* voltadas às diversas regiões do país.

Estes trabalhos em geral convergem quando consideram as perspectivas regionais brasileiras no universo cultural organizacional. Não podemos afirmar que é um tema consolidado, ao contrário, há ainda muitas lacunas a serem preenchidas, necessitando de novas pesquisas para que esta perspectiva ganhe robustez, mas os trabalhos já realizados nos dão pistas sobre a pertinência da análise da subcultura regional no contexto organizacional brasileiro.

3.2.2 Espaço e cultura regional investigada

Dada a nossa opção por explorar as particularidades culturais das regiões brasileiras, a parte empírica deste trabalho contempla um estudo de campo em unidades organizacionais instaladas em três cidades (Fortaleza, São Paulo e Londrina) de três diferentes regiões administrativas do país, Nordeste, Sudeste e Sul. Neste sentido, apresentamos uma breve discussão sobre algumas de suas características sócio-culturais.

3.2.2.1 São Paulo

A cidade de São Paulo, capital do Estado de São Paulo, com mais de 450 anos, é a maior metrópole da América Latina, contando com uma população no ano de 2007 de 10.886.518 habitantes (IBGE, 2009). Se contarmos a sua região metropolitana, este número se eleva para mais de 19 milhões de pessoas, representando a sexta maior aglomeração mundial. Esta população foi formada por intensos fluxos migratórios de outros estados da federação, bem como de muitos outros países.

São Paulo foi o Estado brasileiro com maior recepção de imigrantes que vinham predominantemente para trabalhar nas fazendas de café. No início foram os italianos, depois os japoneses, os portugueses e os alemães. Posteriormente a região passou por um processo de imigração urbana com a chegada de sírios, libaneses, árabes. A partir dos anos 1970 segue a entrada de coreanos, chineses, bolivianos e africanos em geral, que não vinham mais para lavouras, mas sim para a cidade de São Paulo trabalhar nas diversas oportunidades na área industrial e de serviços, fato que se repete até hoje.

Os movimentos migratório e turístico transformaram a cidade em um verdadeiro “caldeirão cultural”, assim como em muitas outras metrópoles mundiais que absorveram as culturas de populações migrantes e tornaram-se uma cultura híbrida, evidenciada na música, na dança, na culinária, na moda, nos valores, nos costumes, enfim, em vários elementos culturais.

Atualmente, São Paulo é também referência cultural quando acolhe importantes eventos nacionais de influência internacional em diversos segmentos, tais como: na moda, com o São Paulo *Fashion Week*; na sétima arte, com a Mostra Internacional de Cinema de São Paulo e o Festival Internacional de Documentários - *É Tudo Verdade*; nas artes, com as Bienais Internacionais de Arte e Arquitetura e ainda vários festivais de música, de dança e artes em geral.

A pujança sócio-cultural e econômica de São Paulo fica evidenciada em diversos levantamentos. O censo de 2000³ indicou que na cidade de São Paulo a participação de pessoas não naturais com menos de dez anos de residência era de 8,33%, o que representa 869.855 pessoas, a maior taxa proporcional e absoluta entre as cidades pesquisadas. Quanto à presença de estrangeiros residentes na capital paulista mais uma vez temos a liderança absoluta e proporcional desta cidade entre as pesquisadas com a presença de 195.641 pessoas, o que representa 1,87% da população residente (IBGE, 2009). Somado aos residentes, ainda citamos o convívio intercultural com o intenso fluxo turístico, que ocorre na cidade predominantemente pela realização de negócios, embora não possamos desprezar os segmentos de lazer e entretenimento.

No contexto global, São Paulo é a cidade brasileira mais influente no cenário mundial. Sede da maioria das multinacionais estabelecidas no país, São Paulo é considerada a 21ª cidade mais globalizada do planeta, recebendo o *status* de cidade global beta, por parte do *Globalization and World Cities Study Group & Network* (ver detalhes em GaWC, 2009), sendo a única cidade citada entre as três aqui discutidas. Tal distinção é dada para cidades com destaque mundial em diversas características que favorecem o intercâmbio econômico-financeiro e sócio-cultural, tais como: sedes de grandes companhias, como conglomerados e multinacionais; uma bolsa de valores que possua influência na economia mundial; presença de redes multinacionais e instituições financeiras de grande porte; infra-estrutura avançada de comunicações; presença de grandes instituições de artes, como museus; grande influência econômica no mundo; uma grande população, sendo a cidade global centro de uma área metropolitana de pelo menos um milhão de habitantes, muitas vezes, tendo vários milhões de habitantes; um sistema avançado e eficiente de transportes. Estas condições acabam por favorecer negócios e intercâmbio culturais, vetores do desenvolvimento e da importância da

³ Os dados do Censo 2000 para as três cidades foram consultados através do site do IBGE e sua referência consta como do ano de 2009.

cidade. Sob este mesmo aspecto, São Paulo é também considerada um nó da rede global econômico-financeira (CASTELLS, 1999).

Autores como Hall (2001), Santos e Silveira (2006) e Prasad e Prasad (2007) exploram as distinções regionais nos países que surgem em virtude dos efeitos da globalização se refletirem diferentemente nestas regiões. Fatores como a complexidade das cadeias produtivas, o volume das trocas comerciais internacionais, a qualidade e diversidade da infraestrutura de transporte e de comunicação, o volume das transações econômicas internacionais, etc. serviriam para criar estas diferenciações. Canclini (2007) ainda usa como critérios a forte presença de empresas transacionais; mistura multicultural de habitantes nacionais e estrangeiros; prestígio decorrente da concentração de elites artísticas e científicas; alta porcentagem de turismo internacional. Nesse sentido, São Paulo seria classificada em um nível superior no contexto brasileiro, possuindo todas as condições para ser classificada como uma cidade global.

3.2.2.2 Fortaleza

A cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, com seus mais de 350 anos de existência possuía em 2007 uma população de 2.431.415 de habitantes (IBGE, 2009). A origem da formação humana no Estado do Ceará e em sua capital contou com portugueses, indígenas, holandeses, judeus, franceses e africanos (CARNEIRO, 1989), mas Fortaleza recebeu poucos imigrantes estrangeiros ao longo de sua história. Uma das principais causas do crescimento demográfico da cidade foi o êxodo rural em períodos de secas no interior do Estado do Ceará e a conseqüente fuga de sua população para a capital em busca de melhores condições de emprego e renda. No começo do século XX houve um momento em que a cidade recebeu imigrantes de várias nacionalidades, como portugueses, sírio-libaneses, espanhóis, italianos, ingleses, franceses, embora não configure parcela representativa em sua população.

No aspecto socioeconômico, a cultura cearense foi construída pela influência maior da chamada “civilização do couro”, movimento de exploração pastoril de gado, iniciado ainda no século XVII com vocação exportadora para abastecer os mercados pernambucanos e baianos, dado que as terras cearenses não eram propícias para o cultivo da cana de açúcar.

Posteriormente a atividade volta-se para a industrialização da carne de charque e do beneficiamento do couro para o mercado internacional, fatos estes que acabaram por influenciar a cultura fortalezense, por sua posição de liderança política na economia do Estado.

A esta “civilização do couro” podemos atribuir muitos elementos culturais, capitaneadas por sua principal figura: o vaqueiro, indivíduo responsável por todas as atividades envolvidas no trato dos animais. De características nômades e com apego à liberdade que a atividade propiciava e exigia, este vaqueiro era o “homem de confiança” do fazendeiro, em uma relação de paternalismo e distância do poder que era encontrada nos senhores de engenho e que se repetia na fazenda, sede principal da região que era a unidade econômico-social do sertão. Nela, reinava a figura do “coronelismo”, relação de semi-escavidão entre o fazendeiro e o vaqueiro, onde o primeiro era dotado de plenos poderes, condição que foi estendida a toda a sociedade e ainda hoje é encontrada nas pequenas cidades do interior cearense e nordestino, bem como no contexto organizacional da região, como concluem Silva, Faé e Antunes (2008) ao constatarem o uso de práticas típicas do “velho” coronelismo brasileiro com novas roupagens ou muitas vezes não tão novas na gestão de algumas das maiores organizações instaladas no Brasil, principalmente no nordeste brasileiro. Ao “mundo do couro” encontramos alguns elementos culturais associados, tais como: a religiosidade, com grande influência do catolicismo nas atividades cotidianas e comportamentos sociais; as festas do Bumba-Meu-Boi que ritualizavam e enraizavam os símbolos desta cultura (COUTO FILHO, 2000).

Montenegro (2000) explora a condição do cearense de convívio constante com a seca e seu vínculo a períodos de sofrimento e carência material e com o inverno e sua vinculação a tempos de bonança e fartura, o que afetaria o imaginário popular e a maneira de ser deste povo que está sempre precavido em relação ao futuro. Para o autor “*a antítese seca-inverno orienta a vida do cearense, os seus processos psíquicos. Tudo oscila entre a tristeza e a alegria. O homem nasce, cresce e morre num quadro de contrastes. As gerações têm encontrado técnica de adaptação e não de transformação*” (MONTENEGRO, 2000, p.98).

Usando as perspectivas diferenciais da globalização nas regiões das nações (HALL, 2001; SANTOS; SILVEIRA, 2006; PRASAD; PRASAD, 2007), a cidade de Fortaleza seria classificada em um nível intermediário no contexto brasileiro, possuindo em parte as

condições para ser classificada como uma cidade global, situação semelhante se utilizarmos os critérios mencionados por Canclini (2007).

3.2.2.3 Londrina

Londrina, cidade situada na região norte do Estado do Paraná, a 369 km da capital paranaense, Curitiba, possuía uma população de 497.833 habitantes em 2007. É a cidade mais jovem entre as pesquisadas. O município foi criado em 1934, sob influência da colonização britânica no Paraná, sendo o nome da cidade uma homenagem a estes primeiros colonizadores. Explorando o rico solo do norte paranaense, os ingleses começaram a chegar em 1929, com o posto avançado do projeto agrícola capitaneado pela firma inglesa *Parana Plantations* e sua subsidiária brasileira, a Companhia de Terras Norte do Paraná. Após uma compra do governo, as terras receberam infra-estrutura e parte foi repassada a colonos que viram na economia agrária uma oportunidade.

Londrina nasce sob um estereótipo de cidade de prosperidade, modernidade e perspectiva de riqueza proporcionada pelo seu principal produto agrícola, o café. Segundo Cesário (2004), o imaginário dos anos dourados, uma idéia de um tempo com mais oportunidades e esperanças, esteve muito mais marcado pelos signos do “ouro verde” - denominação atribuída ao café pelos londrinenses – do que pela industrialização. Para a autora, Londrina nasceu com um trabalho articulado de se transformar em uma nova fronteira da modernidade onde encontramos denominações como “novo eldorado” ou “nova canaã” que povoaram a imaginação de muitos brasileiros e estrangeiros.

Podemos dizer que a cultura da cidade está diretamente associada ao campo e seus valores, tais como o tradicionalismo e a valorização familiar. Um exemplo deste vínculo está na denominação de “pés-vermelhos” de seus habitantes em alusão à cor da terra fértil originada de larvas vulcânicas que lhe proporciona a produtividade para a sua pujante agricultura.

Quanto a sua origem étnico-cultural, a cidade foi formada principalmente por descendentes de ingleses, de portugueses, de japoneses, de italianos e de alemães, mesclados a outros grupos em menor escala, como poloneses, espanhóis, indígenas, búlgaros e afro-descendentes. O

movimento migratório para Londrina repete o ocorrido em outras regiões do Sul e do Sudeste, com predomínio inicial de estrangeiros, particularmente importante no caso dos japoneses e posteriormente o de brasileiros, entre eles, paulistas, mineiros e nordestinos em geral (MAIA, 2005).

A cidade foi criada em uma exploração agrícola e desde então este segmento econômico é de grande importância em sua economia e sociedade. Hoje em dia a principal fonte de renda da cidade continua sendo a agricultura, seus produtos mais comercializados e exportados são o café, o trigo, a soja, o milho, o algodão, as frutas e as hortaliças, ainda que desde vários anos o turismo esteja tomando grande parte de todo o município, principalmente o turismo ecológico. Mesmo seu parque industrial tem grande referência no setor agrícola, como nas indústrias de café e de trigo e de implementos agrícolas.

Mais uma vez usando as perspectivas diferenciais da globalização nas regiões das nações (HALL, 2001; SANTOS; SILVEIRA, 2006; PRASAD; PRASAD, 2007), Londrina seria classificada em um nível inferior no contexto brasileiro, com poucos elementos para ser classificada como uma cidade global, situação semelhante com os critérios abordados por Canclini (2007).

3.3 Cultura organizacional: evolução e perspectivas

O tema cultura organizacional constitui um domínio tácito, complexo e abstrato (SHENKAR; LUO; YEHESEKEL, 2008). O surgimento e a continuidade das organizações com estilos particulares de condução dos negócios, desenvolvidos através das relações sociais entre seus membros e entre a organização e o ambiente instigam conhecermos como estas organizações compartilham as idéias comuns, os significados próprios, os processos de transmissão de valores etc., considerados adequados pelos seus membros para uma continuidade, para o alcance dos objetivos e para o crescimento organizacional.

A diversidade de correntes teóricas encontrada na Antropologia acabou por ser refletida na cultura organizacional. O campo moldou-se com um formato plural, ambíguo, com variáveis perspectivas, distintas bases ontológicas e epistemológicas (SMIRCICH, 1983; ADLER;

DOKTOR; REDDING, 1986; MEEK, 1988; MARTIN, 1992; DENISON, 1996; WILLMOTT, 2000; MARTIN; FROST, 2001; CHAN; CLEGG, 2002). Nesta diversidade emergem discussões das mais diferentes ordens, tais como, se a cultura organizacional é um fenômeno objetivo ou subjetivo; se a mesma é um fenômeno caracterizado pela homogeneidade de seus participantes ou se prevalece uma heterogeneidade; se ela precisa ser analisada sob a ótica do observador externo ou do etnógrafo; se sua análise deve estar associada a elementos de um contexto específico local ou a elementos mais globalizados etc.

Esse pluralismo do campo pode ser exemplificado a partir de algumas metas-análise (SMIRCICH, 1983; ALVESSON; BERG, 1992), que se pautam em uma perspectiva diagnóstica e de referência e nos ajudam a ter uma macrovisão das possíveis lentes de interpretação desta temática. Estes trabalhos diferenciam-se nas categorias utilizadas, mas convergem quando deixam clara a principal divisão do campo: entre as perspectivas funcionalistas e interpretativistas.

O clássico trabalho de Smircich (1983) estabeleceu uma distinção a partir de duas vertentes, diferenciadas por concepções ontológicas da realidade social (objetividade e subjetividade) e por concepções da natureza humana (determinística ou voluntarista), em que percebemos claramente a visão dicotômica entre a vertente funcionalista e a interpretativista. Baseada nas influências antropológicas e organizacionais, a autora propõe que a cultura pode ser uma característica organizacional ou uma metáfora.

Com o mesmo intuito, Alvesson e Berg (1992) usam da perspectiva pós-moderna para propor uma classificação do campo em doze perspectivas agrupadas em cinco categorias, chamadas por eles de convenções, que também expõem a divisão funcionalista *x* interpretativista. Eles procuram agregar autores a partir de seus objetos de pesquisa, mas deixando em aberto a questão da dinamicidade cultural e ainda a possibilidade de sobreposição entre as correntes. A convenção denominada *cultura* possui as perspectivas cultura corporativa; cultura como sistema de valores e crenças; cognitivismo cultural e cultura como sistema de símbolos.

Apesar do escopo da cultura organizacional ser marcado pela pluralidade, encontramos algumas especificidades que possuem relativo consenso tanto na literatura de orientação funcionalista como nos trabalhos de orientação interpretativista, como é o caso de sua natureza simbólica. Nesta ótica, o homem é um criador de símbolos, linguagens, crenças,

visões, ideologias, mitos etc., o que permite caracterizar a cultura organizacional como um fator social, fruto de um compartilhamento entre seus membros galgado em valores que o grupo interpretou como adequado para subsidiar seu comportamento e que são válidos para aquele contexto e tempo específicos (PETTIGREW, 1979; TRICE; BEYER, 1984; BARNEY, 1986; ADLER, 1997; LENARTOWICZ, 1999; LENARTOWICZ; ROTH, 2001; WEEKS; GALUNIC, 2003; SCHEIN, 2004). Esta condição simbólica fornece uma base conceitual e os meios de ação que levam os indivíduos a agirem de forma legitimada em seu contexto espacial e temporal. Sem ela, a referência de comportamento estaria comprometida, bem como as bases de ação grupal que alicerçam o comportamento e as ações nas organizações.

Uma outra questão de relativo consenso entre as visões antagônicas do campo diz respeito à importância da figura do fundador como elemento norteador e mesmo aglutinador da “feição” da cultura de uma organização. Tanto na literatura de orientação funcionalista como na de orientação interpretativista encontramos a idéia de que, ao iniciar a organização, o fundador inauguraria as bases culturais norteadoras. Na ótica de Freitas (2007), este é um dos poucos temas em que existe um acordo razoavelmente bem aceito, só variando sua importância em decorrência do estágio da organização.

Sobre esta estreita relação entre cultura e liderança, Schein (2004) classifica tais elementos como dois lados de uma mesma moeda, tendo o líder que utilizar seu talento e habilidade para entender e trabalhar com cultura, ainda que sua influência não seja total. Dentro do processo de formação da cultura em grupos formais, como nas organizações, as crenças e valores do líder são compartilhados pelo grupo se tal posição levar ao sucesso deste grupo. Caso isso não ocorra, aí sim, outros valores são almejados e efetivados. Bertero (1996) também ressalta o papel do líder para “moldar” a cultura organizacional à sua própria imagem e semelhança. Para o autor, *“na fase inicial de uma empresa o fundador, indivíduo ou grupo, ‘forma’ a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança”*. Assim, as atitudes e comportamentos do fundador *“acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças”* (BERTERO, 1996, p. 39). Fleury (1996) defende que o fundador representa peça fundamental, pois ele tanto detém a concepção global sobre o projeto organizacional como possui poder para estruturá-la. Nas perspectivas de Martin (1992, 2002): integração, diferenciação e fragmentação, há uma visão específica em cada uma destas categorias sobre o papel dos líderes na formação e na definição

da feição da cultura organizacional, variando em função do estágio em que se encontra a organização.

Mas o consenso não é a característica principal da cultura organizacional na visão de Martin (1992). A autora baseia-se nas possibilidades de multiplicidade cultural intra-organizacional, destacando três abordagens possíveis: integração, diferenciação e fragmentação, que estariam associadas respectivamente a três tipos de interesse de pesquisa: gerencial, crítico e descritivo. A abordagem de integração está ligada ao referencial gerencialista/funcionalista e orienta-se pelo consenso no nível organizacional, em que a cultura é vista como homogênea, excluindo-se qualquer possibilidade de ambigüidades. A perspectiva de diferenciação supõe um consenso no nível de subculturas, ou seja, na organização haveria espaço para várias subculturas, que podem conviver em harmonia, independência ou conflito, o que possibilitaria, por exemplo, análises sobre dinâmicas de poder, desigualdade e dominação nas organizações. A abordagem da fragmentação trabalha com uma visão de falta de consenso, uma multiplicidade de interpretações e foca a diversidade cultural e sua conseqüente ambigüidade.

Martin e Frost (2001) retomam esta questão em um artigo de escopo mais amplo que discute as muitas facetas de análise da cultura organizacional. As perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação são apresentadas como integrantes de um campo naturalmente conflitante onde cada uma delas busca posição hegemônica na validade de suas características, defendendo suas concepções epistemológicas e metodológicas. Se no início as pesquisas de orientação de integração eram suficientes, com o tempo, a influência do ambiente e as segmentações de cargos, tarefas etc. contribuíram para o uso da perspectiva da diferenciação. Assim como a ausência das manifestações contraditórias e os consensos transitórios favoreceram alguns a trabalhar com a abordagem da fragmentação. Apesar da batalha instalada, as autoras afirmam que em qualquer cultura organizacional existem elementos compatíveis com as três perspectivas, posição corroborada por Freitas (2007) e evidenciada por Rodrigues (2006).

O trabalho de Martin e Frost (2001) é importante ao expor as diferenças e contradições do campo da cultura organizacional. Os trabalhos de orientação funcionalista defendem uma idéia de coesão e de cultura forte, mas tais condições são válidas para uma época de transformações e de fluxos culturais que tornam as realidades mais efêmeras e transitórias? O

contexto contemporâneo talvez requeira que tenhamos posturas mais abertas a posições fragmentadas, ambíguas e contraditórias, tais como a aceitação de que, na análise sobre cultura organizacional, abra-se espaço para diferenciações de cultura regional de um país como um dos elementos de influência da cultura organizacional.

A definição de Schein (2004), que ganhou notoriedade ao longo do tempo, é associada à orientação funcionalista e ressalta a importância do compartilhamento para criação de uma unidade coletiva do grupo. O autor define cultura organizacional como um

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

Nesta visão de unidade coletiva, os problemas de adaptação externa estariam associados a adaptações que qualquer sistema deveria manter com um ambiente no qual está inserido em busca de sobrevivência, tais como: entendimento grupal sobre a missão e desenvolvimento de consenso em relação aos objetivos da organização. Além disso, devem ser considerados os meios de se atingir tais objetivos e, ainda, possíveis medidas de verificação e correções em caso de não-cumprimento destes.

Os problemas de integração interna estariam ligados ao estabelecimento de linguagem e categorias conceituais comuns para uma boa comunicação e entendimento do grupo, ao delineamento das fronteiras do grupo e aos critérios de inclusão e exclusão, ao estabelecimento de consenso em torno de questões de poder e status, ao estabelecimento de regras de convivência entre os membros, a um entendimento sobre o que deve ser recompensado e punido e ao desafio de como lidar com o incontrolável.

Por outro lado, alguns autores trabalham a conceituação de cultura organizacional sob uma perspectiva interpretativista e sua vertente simbólica. Pettigrew (1979) afirma ser a cultura organizacional um sistema público e coletivamente aceito de significados operados por um dado grupo em um determinado tempo, em que as organizações podem ser exploradas como um sistema contínuo com passado, presente e futuro. Esta idéia de referência simbólica transmitida pela cultura para os membros organizacionais também pode ser encontrada em Prestes Motta (1997, p 27), para quem a cultura *“é linguagem, é código. Ela fornece um*

referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos”. Essas posições são convergentes com Hofstede (1980), que trabalha a cultura no nível do inconsciente humano, definindo que a cultura é para a coletividade, o que a personalidade é para o indivíduo, uma programação mental, que distingue membros de um grupo de outros grupos.

As concepções de cultura organizacional estão ancoradas em elementos constitutivos da cultura, sendo consensual tanto a sua existência quanto a sua significância, variando apenas o grau de importância entre eles ou mesmo suas formas de manifestação. Dentre estes elementos estão os valores, os pressupostos, os ritos, os rituais, os artefatos, as crenças etc. Oriundos da concepção antropológica, tais elementos também são úteis no contexto organizacional, pois possibilitam uma sinalização do que é e do que não é legitimado ou aceito por um grupo (HOFSTEDE ET AL., 1990; MORGAN, 1996; HOFSTEDE, 1998; BERG; WILDEROM, 2004).

Os valores na ótica de Schein (1984, 2004) são também o elemento mais importante da cultura organizacional e o autor os relaciona a outros dois elementos, formando uma tríade de elementos dispostos em níveis: os artefatos e criações, os pressupostos básicos e os valores. A distinção entre eles estaria baseada no quanto são visíveis, decifráveis ou em como acessá-los, ou seja, o quanto o fenômeno cultural é visível ao observador.

É como um conhecimento reificado, algo que passa a ser visto como inerente ao ser humano, acabando por não ser interpretado como uma criação do próprio homem, não passando por questionamentos de validade, o que facilita o processo legitimador. Segundo Berger e Luckmann (2004), a função da legitimação consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de “primeira ordem”, que foram institucionalizadas, aquilo que é transmitido ao ser humano e que é absorvido “como certo”, inicialmente pela família, e posteriormente pelas organizações educacionais. Esta legitimidade “explica” a ordem institucional, outorgando validade cognoscitiva a seus significados objetivados. Ela justifica a ordem institucional, dando dignidade normativa a seus imperativos práticos. Nessa ótica, a legitimidade não é apenas uma questão de valores, mas também de conhecimento. Schein (2004) constrói seus argumentos nesta ótica quando coloca que a mente humana precisa de uma estabilidade cognitiva e os conhecimentos compartilhados serviriam como

uma defesa para tentativas de mudança, dando ao grupo uma estabilidade cognitiva necessária.

Adler (1997) vai além do reconhecimento da importância dos valores quando ressalta a conexão destes com outros elementos culturais. A autora afirma que a orientação cultural de uma sociedade reflete uma complexa interação de valores, atitudes e comportamentos. Valores refletiriam, explícita ou implicitamente, crenças, que são definidas como certas ou erradas, afetando todas as formas de comportamento organizacional. As atitudes expressariam valores e disporiam uma pessoa a agir e reagir em certa ocasião, podendo ser reflexo da interação entre pessoas ou entre pessoas e objetos. Já o comportamento seria qualquer forma de ação humana, sendo definido pela cultura. Nessa linha, a cultura influenciaria os valores, que influenciariam as atitudes, que definiriam o comportamento humano, possibilitando que determinado comportamento seja simultaneamente aceito em uma determinada cultura e não aceito em uma outra.

Hatch e Cunliffe (2006) também defendem uma conexão entre valores e crenças e vão além ao destacarem ainda que esta relação é interativa. De um lado, as crenças sustentam os valores à medida que aquilo que as pessoas assumem como verdadeiro influencia o que valorizam. De outro modo, os valores podem dar origem a crenças na medida em que, reafirmados consistentemente em comportamentos bem-sucedidos, passam a ser incorporados gradativamente como verdade, passando à categoria de pressupostos subjacentes. Assim, os membros de determinada cultura adotam valores e se ajustam às normas porque suas crenças fundamentais alimentam estes valores e normas ou porque é conveniente assumi-los.

Todos estes autores têm em comum o fato de imputar aos valores o mais importante elemento cultural, incluindo aí as relações deles com outros elementos culturais. Estes outros elementos acabam reforçando os valores na feição da cultura organizacional. Dentre estes elementos, destacamos: os ritos, os rituais, os mitos, as histórias, as cerimônias etc., que estão muitas vezes imbricados em eventos únicos ou correlacionados com forte apelo simbólico. O papel principal destes outros elementos é tornar aparentes os valores culturais e reforçá-los, como defende Geertz (1989) para a cultura em geral e Trice e Beyer (1984) no contexto da cultura organizacional. A importância destes outros elementos é ressaltada ainda em Pettigrew (1979), Hofstede et al. (1990) e Freitas (1991; 2007).

Todos estes elementos constroem e reforçam o caráter do simbolismo que encontramos nas mais diversas organizações. Em maior ou menor escala, eles fazem parte do cotidiano organizacional e são importantes para conferir identidade e delimitar fronteiras e caminhos a serem percorridos pelos membros organizacionais.

A importância da compreensão destes elementos e os papéis de cada um já se encontram consolidados na literatura e são úteis nos mais variados aspectos da temática cultural, porém, eles não são suficientes para uma outra questão que se mostra relevante no atual contexto: a relação da cultura organizacional com ambientes culturais distintos, em que prevalecem os preceitos da interculturalidade em superação aos princípios da multiculturalidade.

Com todo o cenário de grandes transformações que observamos no mundo contemporâneo, as novas condições socioeconômicas, os desafios daí decorrentes e os impactos da expansão das atividades das organizações em um mundo globalizado, surgem demandas no campo cultural que procuram responder como as organizações convivem ou se portam diante de distintos ambientes culturais nas mais variadas práticas organizacionais.

Normalmente, as forças econômicas, tecnológicas e institucionais são indicadas como forças que facilitam a homogeneidade de práticas e reduzem as diferenças culturais. Em virtude das diferenciações institucionais em variados contextos nacionais, alguns autores compartilham da idéia de uma difusão global de conceitos gerenciais, disseminada de forma isomórfica (MEYER; ROMAW, 1977; POWELL. DIMAGGIO, 1991). Mas estes conceitos passam por adaptações pelas interpretações dos gestores locais, tendo conseqüências significativamente diferentes no nível organizacional (WOYWODE, 2002). Nesse sentido, Oliver (1991) defende que as firmas respondem distintamente às pressões ambientais e desencadeiam estratégias diferenciadas a partir de suas realidades internas, a saber: aquiescência, compromisso, desvio, desafio e manipulação, dispostas em um continuum que vai de uma postura passiva até a uma ação voluntarista. Tais mudanças organizacionais são influenciadas por forças principais de pressão funcionais, políticas e sociais na definição de suas práticas e normas institucionalizadas. Na mesma linha, Nelson e Gopalan (2003) defendem que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional tanto por questões isomórficas, como visto na teoria institucional (MEYER; ROMAW, 1977; POWELL; DIMAGGIO, 1991) e na ecologia populacional (HANNAN; FREEMAN, 1977), como por questões não isomórficas, como a modernidade capitalista e questões de gênero, de religião e de etnia. A cultura

organizacional poderia tanto replicar a cultura do país como rejeitar esta cultura nacional dado que o ambiente exerceria pressão igual nas organizações, o que diferenciaria seria a resposta da organização a estas pressões.

Segundo Freitas (2007), as duas principais correntes ficaram conhecidas como *cross-cultural* e *intercultural*. Os estudos *cross-culturais* estão baseados na literatura anglo-saxônica, que usa forte instrumental quantitativo, ao passo que os estudos *interculturais* são baseados na literatura da Europa continental e são centrados nas interações, com seus conflitos, harmonias e ambigüidades. Um dos autores mais representativos da vertente *cross-cultural* é Hofstede (HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005), tendo inspirado diversos outros (NEWMAN; NOLLEN, 1996; HOUSE ET AL., 2002; KESSAPIDOU; VARSAKELIS, 2003; BARROS, 2003; HILAL, 2003, 2006), que utilizaram sua base conceitual e técnicas de análise (TSUI; NIFADKAR; OU, 2007; COHEN, 2007).

Mesmo com a importância de Hofstede, não faltam críticas ao seu trabalho, que vão dos métodos e das categorias utilizadas até as relações estabelecidas a partir de suas categorias (CHIANG, 2005; PESQUEUX, 2007; AILON, 2008). Em sua apreciação, Ailon (2008) indica a necessidade de se reconsiderar conceitos e convicções que predominam na pesquisa *cross-cultural* para adotar normas mais reflexivas que transcendam a existência de noções de relativismo cultural.

Uma crítica que fazemos à posição de Hofstede (1980) refere-se ao tratamento de similaridade entre cultura e nação, posição que não é condizente com a realidade de nações constituídas pela multiplicidade cultural, como é o caso brasileiro.

Ainda com estas críticas, as pesquisas *cross-cultural* avançaram sobre a influência de Hofstede (TSUI; NIFADKAR; OU, 2007), com o desenvolvimento de trabalhos onde a cultura é usada sob variados focos de análise, tais como, crescimento econômico, liderança, performance de *joint venture*, competitividade pelo relacionamento de firmas, desvios de conduta ética, processos de fusão-aquisição de empresas etc. (JOHNSON ; LENARTOWICZ, 1998 ; HOUSE ET AL., 2002 ; POTHUKUCHI ET AL., 2002 ; CULLEN, PARBOTEEAH ; HOEGL, 2004 ; SCHWEIGER; GOULET, 2005; BEUGELSDIJK; KOEN ; NOORDERHAVEN, 2006)

A outra perspectiva de estudo cultural aqui destacada são os estudos interculturais, baseados na visão de cultura como uma construção social que ocorre através de uma visão negociada, emergente. Baseado no paradigma interpretativista, utiliza-se de métodos preponderantemente qualitativos, com predomínio de pesquisas etnográficas (SACKMANN; PHILLIPS, 2004; FREITAS, 2007).

Igualmente como nos estudos cross-culturais, as investigações de perspectiva intercultural têm sido usadas como estratégia de pesquisadores em variados temas, tais como: autonomia de subsidiárias, influência em processos de fusão empresarial, difusão de sistema de trabalho, expatriação de executivos, dentre muitos outros (FREITAS, 2000, 2005, 2006; SAKA, 2004; FERNER ET AL., 2004; RIAD, 2005; MOLINSK, 2007).

Estes exemplos indicam que os estudos cross-cultural e intercultural vêm ao longo dos últimos anos fornecendo significativa densidade ao campo cultural. Utilizando um amplo escopo ontológico, epistemológico e metodológico, estes estudos proporcionam maior compreensão para as ações organizacionais contemporâneas, marcadas pelo profundo intercâmbio cultural.

3.3.1 Fluxos culturais, hibridismo e as organizações

A amplitude do intercâmbio entre culturas acaba por influenciar as organizações em suas dimensões estruturais, processuais e comportamentais, refletindo no escopo do campo nos últimos anos. Novos olhares e novas perspectivas continuam a emergir. Uma delas está relacionada com a condição pós-moderna e as mudanças provocadas em várias dimensões da vida humana e organizacional onde a cultura é vista como um intenso fluxo.

As trocas culturais não constituem novidade em si, o que surge como nova é a forma como a permuta entre culturas ocorre atualmente. Valores, crenças, artefatos e pressupostos acentuam sua mobilidade e ganham uma condição ampliada de deslocamentos entre os povos e as organizações, favorecidas pelas condições de mobilidade de produtos, de serviços e de idéias. Nessa ótica, não existe uma lógica de cultura única, como uma fotografia com sua natureza estática, mas como um intercâmbio de várias culturas, que se entrelaçam em ondas de fluxos,

irradiados de muitos lugares que são simultaneamente origem e destino destes cursos, incluindo aí os lugares virtuais. Observa-se nesse contexto uma substituição da lógica de espaço de lugares por uma outra lógica de espaço de fluxos, que é definido por Castells (1999, p. 436) como uma *“organização material das práticas sociais de tempo compartilhado que funcionam por meio de fluxos”* e estes fluxos são como *“seqüências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade”*.

Esta nova configuração social é operacionalizada por fluxos de informação, de tecnologia, de interação organizacional e de imagens, sons e símbolos, envolvendo muitas faces. Semprini⁴ (2003 apud Freitas, 2006) desenha as características principais desta nova configuração social que nos ajuda a compreender a natureza contextual de fluidez: 1) continuidade – os elementos fluem livremente; 2) homogeneidade – o processo é holístico e indiferenciado; 3) desestruturação – um todo que não estabelece critérios para a introdução de lógicas de organização, pois ele é fragmentado para as inserções, porém elas são contínuas; 4) liberdade – o fluxo não tem limites, é um rio que corre; 5) movimento – registro cognitivo em que critérios, valores e comportamentos estão em evolução permanente no corpo social onde a mobilidade existe em todos os sentidos; 6) quantidade – o fluxo é um registro de abundância, de profusão; 7) imediatismo – o fluxo é instantâneo e acessível à hora em que se quer o acesso; 8) força – a capacidade de o fluxo exercer uma pressão contínua e em ritmo cada vez mais acelerado. No fluxo, a temporalidade é multidimensional e uma categoria não esgotável, ele é homogêneo ainda que não uniforme, pois a sua atualização é constante.

O modo como a cultura move-se de um lugar para outro ou de um grupo para outro depende de canais que são criados para sustentar tal movimento. Quando Canclini (2005, p. 41) afirma que a cultura abarca o *“conjunto de processos sociais de produção, circulação e consumo da significação na vida social”*, estes processos não aparecem da mesma maneira. Bens e mensagens transformam-se através de usos e reapropriações sociais, o mesmo valendo para as pessoas quando se relacionam com os outros, que acabam aprendendo a ser interculturais (CANCLINI, 2005).

⁴ SEMPRINI, A. La société de flux – formes du sens et dentité dans les sociétés contemporaines, Paris, L'Harmattan, 2003.

No contexto comercial, os mercados são os canais que permitem que produtos de um grupo cultural sejam oferecidos para outros grupos (VAN MAANEN, 1992). Essa mobilidade ocorre a partir de um movimento multidimensional da globalização, no nível da economia, da política, da ideologia, da cultura etc., através de uma via de mão dupla entre o local e o global, onde cada um exerce força influenciadora nas práticas culturais (LLOYD, 2002; SCHUERKENS, 2004; PRASAD; PRASAD, 2007), não sendo mais tão nítido um ponto de referência de idéias ou o momento exato dos acontecimentos ou mesmo o que é original de uma determinada região.

Alguns autores (LLOYD, 2002; SCHUERKENS, 2004; CANCLINI, 2005) afirmam que muitos dos elementos dos fluxos culturais são transformados durante o processo de integração nos novos ambientes locais, sendo reinterpretados em função da realidade cultural local, transformando-se em algo novo e único, como evidenciou, por exemplo, o trabalho empírico de Van Maanen (1992) sobre as diferentes leituras locais do produto norte-americano “Disneylândia” nos Estados Unidos, França e Japão. Prasad e Prasad (2007) corroboram esta idéia quando defendem que a globalização exerce um processo de mão dupla entre o global e o local que tem como resultado o caráter mútuo e vital entre eles para o desenvolvimento de uma completa apreciação da natureza contemporânea do processo que chamam de hibridização cultural.

Mas, se os fluxos e a influência global sobre o local ocorrem a partir da tendência de um processo de convergência e homogeneização na sociedade em razão das influências econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que atravessam fronteiras tradicionais como nações e culturas (PARKER, 1998; BANERJEE; LINSTEAD, 2001; SCHUERKENS, 2004), há também um processo ambíguo onde o local acaba por ser realçado e valorizado, dado que o engajamento no mundo global ocorre no nível local ou regional (LLOYD, 2002). Schuerkens (2004) afirma que o global não sobrevive sem o local. Nesta visão, o global e o local entrelaçam-se, formando uma rede onde cada um é transformado como resultado de suas próprias interconexões (HARVEY, 1992; BENKO, 2002; GUIBERNAU, 1997; KUMAR, 1997). As condições de como estas conexões ocorrem são exploradas por Prasad e Prasad (2007). Para eles, as experiências são vivenciadas e então é dado significado diferentemente em cada localidade, daí a pertinência de ver o local como um vetor significativo deste processo. É neste sentido que Giddens (2002, p.27) afirma que “a globalização tem que ser

entendida como um fenômeno dialético, em que eventos em um pólo de uma relação muitas vezes produzem resultados divergentes ou mesmo contrários em outro”.

As organizações operam neste contexto que, em geral, é traduzido por um ambiente de intensa volatilidade e flexibilidade. Bauman (2001) analisa este ambiente volátil e defende que a organização deve se adequar a tais condições. Em suas palavras: “*a organização de negócios de hoje tem um elemento de desorganização deliberadamente embutido: quanto menos sólida e mais fluida, melhor*” (BAUMAN, 2001, p. 177), valendo mais para a constituição do lucro a geração de idéias e não as transações de objetos materiais. Nessa ótica, a geração da riqueza advém mais do fluxo de informações e de serviços do que do movimento de mercadorias. É nesse sentido que a marca de uma organização vale mais do que as instalações industriais e civis que criam os produtos rotulados por esta marca, ou seja, vale mais o software do que o hardware, o intangível do que o tangível, o fluido do que o sólido. Em consonância com Bauman (2001), Canelini (2005) nos fala que a riqueza do capital, a hierarquia e o poder organizacionais neste contexto contemporâneo não estão ligados apenas à posse de bens localizáveis, mas também ao domínio dos recursos de conexão que permitem a existência dos fluxos.

São as organizações globais que atuam preferencialmente com esta lógica. Diante de uma cultura organizacional fragmentada (MARTIN; FROST, 2001; MARTIN, 2002), ambígua, momentânea e permeável, as trocas e os fluxos culturais são favorecidos. Circulação de pessoas, mercadorias e informações se originam nestas organizações e em cada local onde elas operam. Nessa ordem, as organizações constroem e são construídas pelas atividades que elas desenvolvem, são condutoras e receptoras de cultura (PARKER, 1998), intensificando os fluxos culturais simultaneamente nas dimensões local e global.

Ao atuarem globalmente, estas organizações acabam assumindo lógicas próprias de ação e valorização, de acordo com um contexto específico. É a visão de Barbosa (2002a, p. 31) para a cultura de negócios, que deve ser observada como “*uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas, com áreas mais permanentes e universalizantes e outras mais fugazes e específicas de certos grupos*”. Para a autora, a cultura de negócios justifica o que mudou, explica por que mudou e informa o que deve ser feito para a organização continuar sobrevivendo com sucesso. Para isso, faz uso de forte pragmatismo, o que transforma o

mundo organizacional em um espaço aberto à informação, à experimentação e às metodologias pouco convencionais, dotando-o de excepcional dinamismo. Fazendo distinção com a cultura organizacional e corporativa, definidas pelos seus valores centrais que estão associadas às práticas e às representações de poder e política, a autora nos fala de uma cultura empresarial que é definida como uma série de fluxos culturais – repertórios de imagens, de valores, de símbolos e de significados – que permeiam o discurso e a atividade empresarial e gerencial das empresas transnacionais, multinacionais e/ou globalizadas. Tais fluxos funcionam como o arcabouço ideológico do mundo empresarial, explicando e justificando as constantes mudanças tecnológicas e gerenciais às quais as empresas foram submetidas nos últimos vinte e cinco anos.

Na ótica dos fluxos, a cultura organizacional ganha novos contornos, mais dinâmicos e efêmeros, enfim, aparentemente, eles são mais adequados a compreender as novas lógicas atuantes no contexto organizacional local-global, que moldam as formas, as práticas e a própria cultura organizacional em geral. Estes fluxos culturais acabam por favorecer a intensificação do hibridismo cultural, que está relacionado à interação de culturas através da justaposição de elementos globais e locais. Em outras palavras, o hibridismo está associado à heterogeneidade (diversidade de constituição), à multiplicidade (mistura de elementos) e a uma autenticidade própria, não sendo apenas uma simples nova interpretação de uma tradição (CANCLINI, 2005) e que, no contexto organizacional atual, podemos interpretar como uma junção de elementos arcaicos, modernos e pós-modernos em uma convivência híbrida de significados que evidenciam culturas múltiplas e fragmentadas (CALÁS; ARIAS, 1997).

Pieterse (1994) conjuga da idéia de associação entre a globalização e a hibridização, pois em sua ótica, a globalização refere-se a múltiplos processos e, portanto, precisa ser vista como um processo de hibridização, ou seja, a emergência do novo, de formas mistas de cooperação e de hibridização cultural com a existência de mesclas culturais “translocais” em uma visão macro, que envolve o tempo, o espaço e a formação híbridos. Nesse sentido, a hibridização é defendida na literatura como uma estratégia adequada para garantir certa harmonia entre as políticas de padronização normalmente definidas pelas matrizes e as pressões sociais, políticas e mercadológicas de adequação sofridas pelas subsidiárias em variadas áreas organizacionais, tais como, recursos humanos (GAMBLE, 2003; EDWARDS; KURUVILLA, 2005), processos industriais (WOYWODE, 2002), marketing (HAWKINS; ROUPE; CONEY, 1981; GENTRY ET AL., 1988) etc.

Esse processo de hibridização pode ocorrer diferentemente nas distintas regiões do mundo, podendo ser favorecido, dentre outros, pelo fluxo turístico, pelo fluxo de refugiados ou imigrantes, pelos meios de comunicação e de transporte, pela expatriação profissional etc. Calás e Arias (1997), por exemplo, discutem este processo no contexto latino-americano por entenderem que a região merece uma análise particular multidisciplinar por suas especificidades e que tal processo ocorre diferentemente da Europa e Estados Unidos. Esta região é fruto de um processo social onde se misturam culturas indígenas, hispano-coloniais e modernas. Nesta região, a hibridização ocorre de forma fragmentada e possui natureza transitória, onde os executivos podem povoar os mundos da elite européia ou americana e conviver com funcionários habitantes de favelas, assim também como conviver com modernos e arcaicos sistemas de gestão.

No Brasil, diante da natureza multicultural da sociedade que aqui foi formada, das especificidades dos seus traços culturais e dos elementos, o hibridismo emerge como característica importante para compreendermos os impactos dos fluxos culturais e do processo de globalização (NELSON; GOPALAN, 2003). Este hibridismo chega mesmo a ser classificado como caracterizador da sociedade brasileira, que valoriza o intermediário em muitas dimensões, tais como: no mulato, a junção entre o preto e o branco; no moderno e no tradicional simultaneamente; na religião, através do sincretismo entre catolicismo e cultos africanos; na economia (estatal e empreendedora) ou ainda entre a casa e a rua (DAMATTA, 1986; HILAL, 2006). Prestes Motta (2007) concorda com esta posição híbrida brasileira, defendendo que no país há uma passagem do padrão social tradicional para o moderno que ocorre até em ritmos diferentes nas diversas regiões, porém, mesmo nas regiões mais progressistas, o moderno convive com o tradicional. Não se tratando de uma resistência à mudança cultural, mas sim a um sincretismo que parece existir em quase todas as manifestações culturais brasileiras.

Wood Jr. (2004) leva esta perspectiva para o universo organizacional brasileiro e argúi que este ambiente é marcado pelo hibridismo, influenciado pelas condições institucionais do país, que se caracteriza por um baixo grau de institucionalização, por uma pouca competição, por uma regulamentação empresarial inadequada e por um ambiente propício ao conflito entre clientes e fornecedores. Em paralelo, atuariam em nossa sociedade os traços culturais, moldando o jeito de ser do brasileiro, através do personalismo, da ambigüidade, da alta distância do poder, da plasticidade e permeabilidade, formalismo e “faz de conta”. Para o

autor, a configuração sócio-cultural brasileira é complexa e multifacetada, visto que o iluminismo, o positivismo e o racionalismo não deixaram aqui as mesmas marcas que deixaram em outros países, o que influencia as organizações locais e a forma como elas são gerenciadas. Segundo ele, “*somos, por outro lado, também plásticos e permeáveis a influências externas. Assim, nossas organizações recebem influências muitas vezes contraditórias, gerando resultados diversos dos observados em outros contextos.*” (WOOD JR., 2004, p. 254).

Diante dessa condição híbrida, Chu e Wood Jr. (2008) analisam os impactos que a abertura econômica no Brasil na década de 1990 causou na cultura organizacional. Para eles, há uma re-significação de alguns traços culturais brasileiros com o processo pós-globalização, tais como o *jeitinho*, que é abordado agora com um tom crítico que o coloca como algo pouco profissional ou o formalismo, em que há uma re-significação com o reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores. Os autores concluem por uma coexistência na gestão praticada atualmente no país entre elementos tradicionais da cultura organizacional brasileira, que configuram um estilo paternalista, paroquial e pré-moderno de gestão e elementos novos ou re-significados, advindos do contexto internacional que configuram uma gestão internacional e moderna, deixando claro um período de transição entre a pré-globalização e a pós-globalização.

Tais condições híbridas e a influência da globalização podem ainda ocorrer distintamente entre segmentos econômicos, dado que eles podem sofrer níveis de interferência diferenciados em virtude, por exemplo, de acordos comerciais específicos, de sistemas de tributação diferenciados, de condições naturais de competitividade local, de políticas industriais, de cotas de importação etc., o que nos leva a examinar as especificidades dos segmentos aqui analisados.

3.4 Cultura setorial / cultura de negócios

A organização investigada na pesquisa de campo deste trabalho atua em dois segmentos mercadológicos complementares: a moagem de trigo e o mercado de massas alimentícias. Faremos, pois, rápida incursão nestes segmentos.

Sobre o trigo, destacamos inicialmente o importante aspecto simbólico que lhe envolve. O homem cultiva este cereal há milhares de anos. A origem do grão mistura-se com as lendas de quase todas as religiões: os egípcios atribuíam o seu aparecimento à deusa Isis; os fenícios, a Dagon; os hindus, a Brama; os árabes, a São Miguel; os cristãos, a Deus (JKL, 2008).

Esta tradição milenar e a vinculação religiosa tornam o trigo, através do pão, um alimento de expressivo valor simbólico em todo o mundo, normalmente associado à vida, à fartura, à solidariedade entre os povos etc.

Além da questão simbólica, há ainda seu valor nutricional, que faz com que este alimento possa ser consumido em larga escala mundial, criando um importante mercado setorial. Este valor nutricional ganha relevância quando observamos que ele pode ser adquirido em produtos de baixo valor agregado, principalmente o pão, nas refeições de bilhões de pessoas diariamente. Isso torna o trigo e seus derivados, produtos estratégicos no quesito segurança alimentar, fazendo com que governos em geral tenham atenção especial com a cadeia tritícola através de variados instrumentos, tais como, os subsídios de produção, as reservas de mercado, as políticas oficiais e regulamentação mercadológica etc., todos eles com impacto direto nas políticas mais globais do mercado e estendido ao contexto de cada organização participante, que precisa levar em consideração em suas estratégias e práticas a natureza especial deste mercado.

A cadeia produtiva do trigo compreende a produção e a comercialização de trigo em grão, farinha de trigo, farelo e seus derivados (pães, massas, biscoitos etc.). A cadeia se inicia com a produção do trigo em grão pelo setor agrícola, prossegue com a fabricação da farinha pelos moinhos, que tem como destino as indústrias de beneficiamento que a transformam em diferentes produtos, daí vai ao mercado varejista e chega ao consumidor final através de uma linha diversificada de alimentos. Uma parte da produção é escoada diretamente na forma de farinha ao consumidor final através dos supermercados e assemelhados. Além da farinha, a indústria produz o farelo, elemento residual do processo de produção, destinado à fabricação de rações.

O mercado tritícola, assim como de qualquer cultura agrícola, é muito influenciado pelas condições climáticas (geadas, secas, chuvas em excesso na colheita etc.) além das influências econômico-financeiras, o que leva naturalmente a constantes oscilações na oferta e nos preços

internacionais. Nos últimos anos, conforme a Tabela 3.1, podemos notar uma redução da produção mundial se compararmos as safras 2007/2008 e 2004/2005.

Tabela 3.1: Produção mundial de trigo 2001/2008 (Em mil toneladas)

Safra	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08*
União Européia	110.578	146.878	132.356	124.804	119.540
China	86.490	91.950	97.450	104.470	106.000
Índia	65.100	72.150	68.640	69.350	74.890
Estados Unidos	63.814	58.738	57.280	49.316	56.247
Rússia	34.100	45.400	47.700	44.900	49.400
Paquistão	19.183	19.500	21.612	21.700	23.000
Canadá	23.049	24.796	25.748	25.265	20.050
Argentina	14.500	16.000	14.500	15.200	15.500
Outros	136.724	149.711	156.170	138.194	138.967
Total	553.538	625.123	621.456	593.199	603.594

Fonte: OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras (2008)

Nota: * Número a revisar

Aliado a esta redução da produção mundial, podemos examinar através da Tabela 3.2 que o consumo é crescente, o que tem levado a uma redução no nível dos estoques mundiais para o menor patamar dos últimos seis anos, fato que amplia a volatilidade dos preços internacionais e amplia a necessidade dos atores deste mercado a melhor gerenciar estoques e preços para tal volatilidade não significar prejuízos operacionais.

Tabela 3.2: Balanço mundial de trigo 2004/2009 (Em milhões de toneladas)

Safra	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/2009
Produção	625,7	620,0	596,1	610,2	682,9
Consumo Total	606,6	623,4	616,7	617,8	653,9
Estoque Final	151,0	147,6	127,0	119,4	148,4

Fonte: ABIMA (2009)

O mercado de trigo é regulado em nível mundial através de bolsas de mercadorias nos principais mercados financeiros do mundo, lideradas pelos Estados Unidos. Esta inserção, que ocorre através de cotações internacionais de preços, acordos mundiais de designação de qualidade, interligação mundial entre mercados produtores e mercados compradores, institucionalização de regras comerciais etc., leva as organizações atuantes no setor a operar em estreita sintonia com o mercado mundial, influenciando suas estratégias e governança corporativa.

No ano de 1990, através da Lei nº 8096, ocorre a chamada abertura econômica no governo de Fernando Collor, em paralelo, ocorre a desregulamentação do mercado e os subsídios do trigo são eliminados. Essas ações causaram profundas transformações na cadeia, tendo os produtores e industriais que competir com os produtos importados sem mecanismos

artificializados pelo governo, o que implicou em choques no preço e na qualidade dos produtos ofertados, levando a uma reestruturação setorial. Produtores e moinhos, que agiam em um “mercado fechado”, naturalmente estavam despreparados para o nível de competitividade internacional, o que levou a uma redução do número de *plays* pelo fechamento de unidades deficitárias ou incorporações por grupos nacionais e estrangeiros mais consolidados.

Nos últimos anos, conforme a Tabela 3.3, a produção brasileira de trigo tem sido instável, com acréscimos e decréscimos, o que implica em maiores ou menores necessidades de importação do produto. A mesma Tabela mostra ainda que o consumo interno não tem sofrido significativas alterações nos últimos anos, com momentos de ampliação e redução mas sempre próximo ao nível de 10.500 toneladas. Quanto aos estoques, se observamos a partir da safra 2004/2005, os números mostram uma redução de seus níveis, seguindo uma tendência mundial, conforme mencionado.

Tabela 3.3: Balanço de oferta e demanda de trigo no Brasil 2001/2009 (Em mil Toneladas)

Safra	Estoque Inicial	Produção	Importação	Suprimento	Consumo	Exportação	Estoque Final
2001/02	816,4	3.194,2	7.055,4	11.066,0	10.059,2	4,7	1.002,1
2002/03	1.002,1	2.913,9	6.853,2	10.769,2	9.851,5	5,0	912,7
2003/04	912,7	6.073,5	5.707,5	11.732,4	9.947,1	1.375,9	1.370,7
2004/05	1.370,7	5.845,9	5.311,0	12.527,6	10.196,0	6,7	2.324,9
2005/06	2.324,9	4.873,1	6.266,1	13.464,1	10.683,7	787,5	1.992,9
2006/07	1.992,9	2.233,7	7.809,9	12.036,5	10.260,7	22,1	1.753,7
2007/08	1.753,7	4.097,1	6.893,1	12.743,9	10.427,1	750,6	1.566,2
2008/09*	1.566,2	6.060,6	5.346,2	12.943,0	10.858,5	454,5	1.630,0

Fonte: CONAB (2009)

Nota: * Números a revisar

A análise específica do setor de industrialização do trigo no Brasil atualmente espelha um setor marcado pela pulverização de competidores, que são grupos brasileiros de atuação regional ou nacional e grandes grupos multinacionais que atuam em nível mundial. É um segmento caracterizado por alta concorrência, que leva à necessidade de as organizações participantes pautarem suas práticas e valores a partir desta realidade.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Trigo (ABITRIGO), o conjunto de empresas de moagem de trigo no Brasil é composto por um pouco mais de 200 unidades, com capacidade de processamento em torno de 15 milhões de toneladas/ano. A ociosidade do

setor, conforme esta associação, é estimada em 36% da capacidade instalada (ABITRIGO, 2008).

Esta Associação divide o setor em dois grupos de moinhos: 1) Os de pequeno porte e os antigos moinhos, que continuam na atividade produtiva por apresentarem custos irre recuperáveis (*sunk costs*), expressão econômica que denomina os custos que estão relacionados com ativos que não podem recuperar os investimentos realizados, por exemplo, por mudanças tecnológicas, portanto, irre recuperáveis, mas que não devem afetar as decisões futuras ou a operação atual; 2) O grupo de grandes moinhos, mais bem equipados e capazes de implementarem estratégias de segmentação no mercado de farinhas. Neste subgrupo estão as grandes empresas brasileiras e as grandes corporações mundiais, tais como a Bunge Alimentos, presente em toda a América do Norte e a América Latina.

Após a desregulamentação do setor em 1990, a distribuição geográfica dos moinhos foi alterada, acentuando-se a importância das regiões portuárias, dado que os principais produtores adotaram a estratégia de recorrer ao mercado internacional, em virtude de a produção ser insuficiente para a demanda, o que leva o país a ser atualmente o maior importador mundial do produto. A oferta internacional de trigo para o Brasil advém principalmente da Argentina, que respondeu no ano de 2006 por noventa e um por cento (91%) das importações brasileiras e noventa e cinco por cento (95%) no primeiro semestre de 2007, o que torna de grande relevância para o país, o fluxo de comércio internacional deste grão (JKL, 2007).

Este desenho induz os *players* do setor a compactuarem com valores culturais setoriais, que, em conjunto com os valores culturais internos de cada organização, favorecem o surgimento de uma cultura específica dos atores do campo. Dentre estes valores globais do segmento, embora não sejam exclusivos do setor, estão: a flexibilidade organizacional, a necessidade de crescentes ganhos de produtividade, a fluidez das condições econômicas, a rapidez nas decisões, os riscos associados às condições geopolíticas globais etc.

Quanto ao setor de massas alimentícias, embora de origem não brasileira, a cultura do consumo do macarrão foi introduzida no país, principalmente pelos imigrantes italianos, e hoje está incorporado à mesa do brasileiro, com um leque de produtos para as mais variadas aplicações, o que também favoreceu sua expansão no país.

Quanto ao valor nutricional, as massas fazem parte do grupo alimentar dos carboidratos, que é indicado como o de maior percentual no consumo humano, constituindo-se de grande fonte energética da população. Dado que, em sua maioria, as massas são produtos de baixo valor agregado, seu acesso é bastante acessível até para as camadas de menor poder aquisitivo, sendo uma importante fonte energética populacional.

Para a ABIMA, a globalização impôs grandes transformações no segmento, levando a uma consolidação mercadológica e ao impulso nos investimentos em qualificação profissional e tecnologia que colocam o país como um dos mais modernos do mundo com capacidade instalada de 1,4 milhão de toneladas e apto a fornecer produtos de qualidade (ABIMA, 2009).

Atualmente existem fábricas de massas alimentícias em todas as regiões do país. São mais de 80 empresas de pequeno, médio e grande porte, além de mais de uma centena de microempresas que trabalham na produção de massa artesanal, totalizando mais de 20.000 empregos diretos (ABIMA, 2009).

É um setor que produz intensas trocas internacionais com elevado crescimento nos últimos anos. A Tabela 3.4 mostra a evolução nas exportações brasileiras entre 2004 e 2008 em volume e em dólares americanos. Os números indicam crescimento significativo no período, alcançando recordes em 2008 nos dois quesitos.

Tabela 3.4: Exportações brasileiras de massas alimentícias 2004/2008

Ano	2004	2005	2006	2007	2008
Volume (Kg)	6.667.655	6.971.573	3.342.189	4.757.988	21.121.404
Valor US\$ (FOB)	6.350.505	8.043.887	6.039.694	8.397.885	32.146.806

Fonte: ABIMA (2009)

A Tabela 3.5 apresenta o volume de vendas de massas no mercado interno brasileiro entre 2004 e 2008. Diferentemente do crescimento nas vendas internacionais, o mercado doméstico apresentou no período crescimento pouco significativo, inclusive com uma redução no ano de 2008 em relação a 2007. Mesmo com esses números, o país ainda é o terceiro maior consumidor mundial do produto, ficando atrás apenas da Itália e dos Estados Unidos (ABIMA, 2009).

Tabela 3.5: Vendas de massas alimentícias 2004/2008 (Em mil toneladas)

Tipos de Massas	2004	2005	2006	2007	2008
Massas Secas	1.040	1.040	1.050	1.100	1.050
Massas Instantâneas	110	117	123	127	131
Massas Frescas	27	30	33	35	36
Total	1.180	1.190	1.200	1.260	1.210

Fonte: ABIMA (2009)

Esses números correspondem a um consumo per capita de 6,5 Kg/ano nos anos de 2004 a 2006, ampliando-se para 6,7 Kg/ano em 2008, mas reduzindo-se a 6,4 Kg/ano em 2009. Tais dados colocaram, por exemplo, o Brasil no ano de 2005 na décima segunda posição mundial per capita no consumo de massas, tendo a Itália como líder mundial, com um consumo per capita de 28 Kg/ano (ABIMA, 2009).

Todas essas informações refletem a importância do Brasil como *player* mundial, o que leva a uma expectativa de que as organizações atuantes desenvolvam ações estratégicas e operacionais condizentes com a flexibilidade, a celeridade, a efetividade operacional, a produtividade e a competitividade requeridas para as organizações com atuação mundial ou que sofram sua concorrência direta.

4 OS APORTES TEÓRICOS ESPECÍFICOS

Esclareceremos neste capítulo os aportes teóricos que nós utilizamos como referência com o intuito de especificar nossa posição acerca dos tópicos desenvolvidos, bem como os posicionamentos que nos foram referência para a realização da pesquisa de campo, destacando os autores, as definições e as correntes que foram a base para a nossa análise.

Assumimos a nossa filiação à perspectiva simbólica da cultura por entendermos que os símbolos, transmitidos através de dramatizações, como as cerimônias, os ritos e os rituais, ordenam a vida humana pelo desenvolvimento de uma capacidade de compartilhamento de um senso comum (KEESING, 1974; KUPER, 2002), emergindo então uma construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004), onde prevalece um equilíbrio dinâmico entre estabilidade e mudança cultural. Com isso, é possível uma transmissão de conhecimento e aprendizagem entre grupos por meio de interpretação e não por meio de uma simples descrição (GEERTZ, 1989).

Essa construção da realidade em que o homem molda e é moldado por ela nos leva a uma discussão sobre o contexto contemporâneo e as relações sociais que ora são estabelecidas e que acabam por modificar os elementos culturais. Compartilhamos com autores como Harvey (1992) e Jameson, (1997), dentre outros, a idéia de que esta é uma época que se caracteriza como pós-moderna, em virtude das muitas transformações significativas e mesmo rupturas que ela representa nos valores e nas práticas sociais, como na sociedade-moda de extrema valorização do consumo; nas ações organizacionais, como nas novas configurações organizacionais; e nos comportamentos individuais, como nas novas visões identitárias. Uma época em que a relação tempo e espaço foi aniquilada (HARVEY, 1992) e são favorecidos elementos como a virtualidade, o movimento e os fluxos transformadores da vida cotidiana.

Aceitamos que a antropologia cultural também foi transformada por estas novas condições e a visão evolucionista, em maior escala, e a particularista, em menor escala, fazem menos sentido no mundo globalizado do que a visão de convivência intercultural, como defende Geertz (2001). Não descartamos totalmente os conceitos do evolucionismo por entendermos que parte da condição vigente de nossa sociedade pode ser explicada pelo passado e, no contexto cultural, pela conjugação racial de determinado povo, mas isso não significa

compartilharmos com a idéia de que se trata de uma evolução cultural em que determinadas sociedades estariam em evolução para alcance de níveis já conseguidos por “sociedades superiores”. As particularidades e idiossincrasias culturais nos parecem mais válidas para conhecer os valores culturais de um povo, mas estas acabam por ser incompletas quando nos deparamos com um mundo em transformação, onde é forte a idéia de fluxos culturais e de ressignificações locais que estes recebem, resultando em condições híbridas de valores culturais onde podemos falar de uma *antropologia intercultural*. Nesta nossa ótica, o híbrido se aplica aos conceitos teóricos de correntes contraditórias, mas entendemos que os preceitos do hibridismo podem também ser aplicados neste nível na pós-modernidade.

Nesta nova ordem intercultural defendemos que não faz sentido falarmos de uma uniformidade cultural mundial oriunda da globalização. Os fluxos culturais globais são movimentos intensos com grande capacidade transformadora, mas estas modificações ocorrem em locais que possuem especificidades, tais como um passado construído socialmente, uma formação étnica, uma construção arcaica de valores, dentre outros, que acabam por ter influência na maneira e na intensidade com que tais fluxos globais impactam neste local. Essa condição encontra eco mesmo em autores de diferentes formações e posições epistemológicas (GIDDENS, 1996; GUIBERNAU, 1997; HALL, 2001; CANCLINI, 2005; SANTOS; SILVEIRA, 2006), o que, a nosso ver, até amplia a evidência de que os efeitos globalizantes não são social, econômico e nem culturalmente homogêneos nos contextos locais.

Entendemos que este contexto local também passou por transformações na compreensão de sua natureza. De uma visão territorial que privilegiava as condições geográficas, físicas e étnicas, falamos hoje sobre um espaço que não se delimita por fronteiras formais, valendo mais uma sensação de pertencimento de seus habitantes a um determinado padrão cultural, sendo os valores, as atitudes, os comportamentos, os fluxos culturais, as simbologias próprias, as re-significações locais, as dinâmicas comerciais etc. seus determinantes. Nesse sentido, tal região pode estar relacionada a contextos municipais, estaduais, nacionais ou mesmo transpondo as fronteiras dos países, sendo até objeto de conflitos ou guerras para um “reordenamento cultural”.

Inspirados em Kroeber e Kluckhohn (1952 apud HOEBEL; FROST, 1996) e outros autores (GEERTZ, 1989; SOJA, 1993; GUIBERNAU, 1997; YEUNG, 1998; VÄYRYNEN, 2003;

ZAOUAL, 2008), definimos **cultura regional** como o conjunto de padrões, explícitos e implícitos, de comportamento e para comportamento adquiridos e transmitidos por símbolos que distinguem os grupos humanos em um plano delimitado espacialmente que necessitam de interpretações próprias alcançadas através de formação étnica, passado comum, valores compartilhados, simbologias próprias, ressignificações etc., produtos da translação, da transformação e da experiência sociais.

Essa visão de espacialidade cultural regional traduz-se na possibilidade, por exemplo, de que a cultura brasileira se diferencie entre as regiões do país, evidenciando uma cultura cearense, que se expressa, por exemplo, no humor e na hospitalidade de seu povo; uma paulista, que se caracteriza pela sua perspectiva cosmopolita; uma norte-paranaense, que se mostra muito vinculada com suas raízes estrangeiras, para ficarmos apenas nos exemplos que trabalhamos em nossa pesquisa de campo.

A influência regional acaba por se estender ao universo organizacional quando admitimos que o contexto cultural local é um elemento adicional para caracterizar a cultura de uma organização. O campo da cultura organizacional é igualmente constituído de uma profusão de correntes, como bem explicitou Smircich (1983). Utilizando suas categorias, nos filiamos à visão de cultura como uma metáfora, ou seja, aquilo que uma organização é, resultado das formas e manifestações da consciência humana, bem como com a perspectiva do *simbolismo organizacional*, onde a cultura é vista como um sistema de símbolos e significados compartilhados que resultam das interações sociais dada a necessidade de interpretar a realidade e estabelecer critérios de ordenamento para as ações.

Nesse sentido, usamos como definição de cultura organizacional uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, usadas como instrumento de poder, que são criadas e recriadas nas relações cotidianas, sendo simultaneamente ambíguas e contraditórias, revelando a coesão e a fragmentação organizacionais (MARTIN, 1992; FREITAS, 1999; CAVEDON, 2000).

A presença simultânea da homogeneidade e da heterogeneidade na cultura organizacional é destaque na análise de Martin (1992, 2002) através das abordagens integração, diferenciação e fragmentação. Compartilhamos da idéia de que uma organização pode, de forma híbrida, conter estas três características nos níveis organizacional, sub-organizacional e individual,

sendo a cultura regional um vetor adicional da possibilidade da contradição. Dessa forma, a nossa vinculação à corrente simbólica de cultura é estendida para a cultura organizacional.

Com isso queremos externar nossa vinculação à perspectiva de fragmentação da cultura organizacional, reconhecendo as organizações como espaços marcados pela diversidade (PETTIGREW, 1979; MEEK, 1988; RIAD, 2005; RODRIGUES, 2006; SINGH ET AL., 2008), onde encontramos conflitos, grupos de interesse, disputa de poder e subculturas, que também podem ocorrer em nível regional. Trabalhamos esta subcultura na perspectiva de Lenartowicz e Roth (2001), ou seja, um grupo secundário dentro de um grupo social que exhibe padrões compartilhados de relativa importância localizados em seus domínios motivacionais, em que se destacam preocupações com segurança, maturidade, realização e prazer, que representam os valores de um grupo.

Defendemos que a perspectiva regional é particularmente importante para discussões de temas como a interculturalidade, a subcultura organizacional e as características fragmentadas de cultura. Esta perspectiva emerge quando analisamos a forma predominante de estratégia expansionista das organizações através da instalação de subsidiárias em outros países e territórios.

Um aspecto natural desta ação é a definição do papel de matrizes e subsidiárias no contexto corporativo e tem merecido destaque na literatura (GHOSHAL; NOHRIA, 1989; ROTH; O'DONNELL, 1996; KOSTOVA; ROTH, 2002; FERNER ET AL., 2004; GEPPERT; WILLIAMS, 2006; BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008), onde três condições são possíveis: a total dominância por parte da matriz das definições estratégicas e das práticas organizacionais nas subsidiárias, a deliberação exclusiva da subsidiária das ações estratégicas e das práticas neste nível e por fim uma condição de equilíbrio entre a matriz e a subsidiária.

Admitindo a possibilidade de total deliberação das ações organizacionais por parte das matrizes ou antagonicamente o total controle por parte das subsidiárias, entendemos que sob uma perspectiva intercultural, as definições e decisões corporativas devem ser compartilhadas entre estes dois níveis. Apontamos dois principais motivos para isso: 1) A legitimidade de poder que emerge naturalmente da sede organizacional e dos detentores do capital; 2) A legitimidade cultural local, aqui definida como *a aceitação tácita e/ou explícita por parte dos stakeholders locais, dos comportamentos desenvolvidos por uma organização que atue em*

uma região, quando estas práticas forem alinhadas com os costumes, as práticas e os valores culturais locais. Tal posição é condizente com a adotada por Parker (1998), que apresenta como uma de suas conclusões a necessidade de as organizações derivarem seus hábitos e valores culturais tanto do país de origem da matriz, como também dos países quando elas operam internacionalmente, dado que seus membros são expostos a outras culturas e passam a adotar algumas normas, hábitos e até valores do contexto cultural local, o que leva a uma mudança de postura organizacional, pois estas organizações são portadoras de uma cultura global, mas também são receptoras de múltiplas culturas nacionais. Tal condição pode facilitar a ação corporativa quando favorece a redução de conflitos organizacionais e mesmo a adoção de comportamentos cerimoniais, ou “para inglês ver”.

Mas além dessa necessidade de compartilhamento dos valores culturais das matrizes e subsidiárias no nível internacional, estendemos este “imperativo” ao contexto nacional quando as diferenças culturais regionais assim justificarem, como defendemos para o caso brasileiro (MUZZIO, 2006; MUZZIO; CASTRO, 2008) e fazemos eco a autores de diversos campos do conhecimento, de perspectivas culturais teóricas e de orientação epistemológica (DIÉGUES, JR. 1960; PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997; LENARTOWICZ; ROTH, 2001; FREYRE, 2002; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; NELSON; GOPALAN, 2003; RIBEIRO, 2006; HILAL, 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2006; CAVEDON ET AL., 2008; RODRIGUES; TUDE, 2008).

Entendemos que esta perspectiva regional foi potencializada pelos fluxos culturais que a globalização intensificou, mas que não ocorrem de forma homogênea entre países e mesmo em países culturalmente distintos como no Brasil. Compartilhamos da idéia de Canclini (2005) de que a cultura envolve processos sociais de produção, circulação e consumo de uma significação social, e assim, as resignificações ou reapropriações ocorrem no nível regional. Há uma intensa troca de fluxos que emergem do global, dissipados regionalmente e então refletidos novamente para o contexto global.

Adotamos aqui a posição de Santos e Silveira (2006), para quem dentro de um país é possível a existência de áreas com uma “globalização absoluta”, que se materializam através de cadeias produtivas modernas, produtos exportáveis, atividades especulativas, amparados em uma estrutura de transporte e de comunicação de grande potencialidade e onde a lógica dos atores e os comportamentos são guiados pelos valores globalizados. Assim entendemos a

cidade de São Paulo e sua região de influência, e outras áreas em que há apenas uma “globalização relativa”, onde os padrões econômico-financeiros são reduzidos, normalmente no nível local e que não possui uma infra-estrutura de apoio para transações globais, como achamos ocorrer, por exemplo, na cidade de Fortaleza e região e menos ainda na cidade de Londrina e região, para usarmos mais uma vez os locais de nossa pesquisa empírica.

Essas distinções regionais, os níveis diferenciados de fluxos culturais, as trocas comerciais e culturais que ocorrem de forma específica nas regiões acabam sendo um elemento adicional de diferenciação cultural nas organizações que se instalam ou operam nestas regiões, fato que merece atenção de gestores e pesquisadores.

Com isso, salientamos nossa visão de intensa influência do ambiente cultural na cultura organizacional em que perspectivas epistemológicas híbridas se complementam. No caso brasileiro, defendemos que a compreensão do universo cultural organizacional passa por perspectivas aparentemente antagônicas, mas úteis para desvendar a(s) natureza(s) cultural(is) do país. Ou seja, achamos que ainda é parcialmente válida a influência de traços culturais, tais como, o personalismo, o paternalismo, a cordialidade, o formalismo, a valorização do estrangeiro etc., embora com releituras, assim como a perspectiva de particularidade e idiosincrasia encontrada no *jeitinho* e no *você sabe com quem está falando?* e principalmente a perspectiva intercultural que engloba os fluxos culturais oriundos do contexto global e suas ressignificações regionais que atualmente fazem mais sentido no contexto pós-moderno em que as organizações atuam. A Ilustração 4.1 apresenta esta perspectiva teórica para o caso brasileiro.

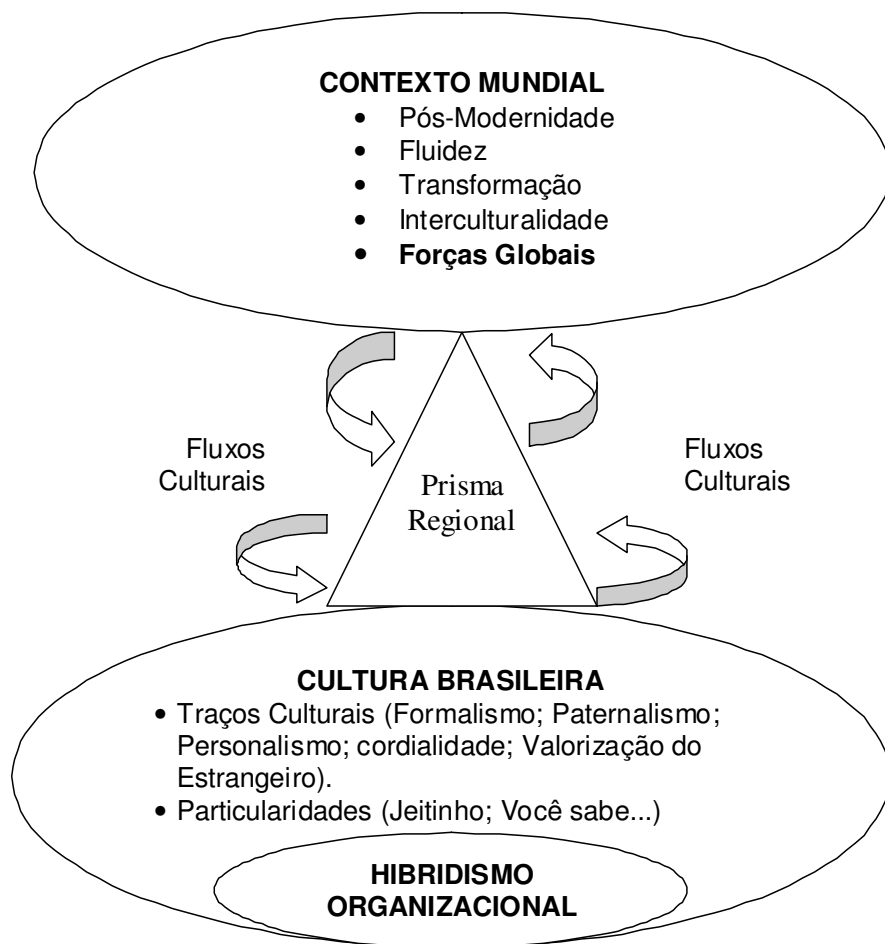


Ilustração 4.1: Esquema teórico aplicado ao Brasil
Fonte: Elaboração do autor

5 PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo irá abordar questões relacionadas à pesquisa de campo em cinco seções que incluem uma discussão sobre as bases ontológicas, epistemológicas e metodológicas usadas, esta última contemplando a técnica de pesquisa aplicada. Realizamos ainda uma discussão sobre os procedimentos metodológicos, uma apresentação sobre a organização investigada, os resultados encontrados e uma análise destas questões.

5.1 Percurso metodológico

De uma forma geral, as investigações científicas são realizadas através de caminhos legitimados em um determinado campo acadêmico. São muitos os percursos possíveis, desde os estudos de orientação mais funcionalista, de orientação positivista, inspirados nas ciências físicas, onde predomina a preocupação com a mensuração e quantificação, até os estudos de orientação mais interpretativa, antipositivistas, mais preocupados com a compreensão do fenômeno do que com sua quantificação (HASSARD, 1991; GUBA; LINCON, 1994). A escolha de cada um desses caminhos pode depender de uma série de condições, tais como questões políticas de negociação e acesso; contexto histórico; preferências do pesquisador; condições da organização pesquisada; tópico de pesquisa etc., onde uma avaliação de qualidade está condicionada a critérios subjetivos (BUCHANAN; BRYMAN, 2007; EASTERBY-SMITH; GOLDEN-BIDDLE; LOCKE, 2008). Em qualquer das escolhas, espera-se uma coerência entre a ontologia, a epistemologia, a visão sobre a natureza humana e a metodologia. Mas essa coerência passa por questionamentos, dado que, nos estudos organizacionais especificamente, há uma tendência de ampliação das fronteiras do campo, que também se tornam mais permeáveis onde se contemplam pesquisas de um perfil multiparadigmático, de inovações metodológicas e questionamentos sobre verdades absolutas (REED, 1998; DENZIN; LINCOLN, 2005; BUCHANAN; BRYMAN, 2007).

Schwandt (2000) propõe três posturas epistemológicas pertinentes aos estudos qualitativos, que se diferenciam em relação às formas de se entender o significado da ação humana: 1) O construcionismo social, que advoga que os seres humanos não conseguem encontrar ou descobrir conhecimento tanto quanto o construímos ou elaboramos, sendo os significados das

entidades fixas que podem ser descobertas e que existem independente de uma interpretação; 2) Hermenêutica filosófica, que possui uma visão não objetiva de significado, que é negociado mutuamente no ato de interpretação; 3) Interpretativismo, o qual defende que, para entender uma ação social particular, o pesquisador precisa compreender o significado constituinte da ação.

Especifica-se aqui que esta pesquisa foi realizada a partir dos seguintes parâmetros: do ponto de vista ontológico, baseou-se em uma realidade que é relativa, específica, construída social e localmente entre os diferentes atores sociais, sendo derivada de palavras, de símbolos e de gestos, que são significados atribuídos pelo homem. Ou seja, a ação humana é fundamentada em elementos subjetivos, advinda de sua própria experiência, formação, visão de mundo etc. e dessa interpretação é que decorre a construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Do ponto de vista epistemológico, esta pesquisa parte da perspectiva que o conhecimento é relativo ao pesquisador e é assimilado a partir da visão de mundo dos envolvidos no processo social e passível de mudança ao longo do tempo, dado que, através do voluntarismo, o homem pode transformar sua realidade (HATCH; CUNLIFFE, 2006; BUCHANAN; BRYMAN, 2007).

Metodologicamente, este estudo, de natureza exploratória, utilizou como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso, estratégia consolidada na pesquisa qualitativa, que é voltada para investigar complexas conexões entre as práticas em ambientes naturais e algumas abstrações, tendo largo uso em estudos organizacionais (STAKE, 2005; YIN, 2005). Usando a classificação de Stake (2005), trata-se de um estudo de caso Instrumental, categoria em que a partir do caso particular examinado há uma possibilidade de fornecer *insights* dentro de um assunto ou propor nova generalização. Por definição, os estudos de caso não se prestam à generalização, porém alguns autores falam não de uma generalização estatística, mas sim de uma generalização analítica, em que é possível generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente, ou ainda, estabelecer em um caso concreto as características que lhe são essenciais e que podem vir a ser aplicadas a outros casos similares (YIN, 2005; PIRES, 2008).

O método de coleta de dados foi a entrevista, em sua variação denominada de semi-estruturada. Autores retrataram a popularização deste método e sua pertinência para estudos qualitativos (HATCH, 1993; FONTANA; FREY, 2005). Sob a aplicação deste método, Gaskell (2002) ressalta sua pertinência para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes, um ponto de entrada para o cientista social introduzir esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos, vinculando-se seu objetivo à compreensão detalhada das crenças, das atitudes, dos valores e das motivações em relação aos comportamentos das pessoas em determinados contextos sociais. Segundo Poupart (2008), a entrevista é tida hoje como um meio de dar conta do ponto de vista dos atores sociais e de compreender e interpretar as realidades, dado que as condutas sociais não poderiam ser compreendidas ou explicadas fora da perspectiva dos atores sociais.

As informações foram tratadas através da análise de conteúdo. O vigor da análise de conteúdo nos últimos anos nas pesquisas sociais é destacado por Duriau, Reger e Pfarrer (2007), que atribuem isso ao reconhecimento da importância da cognição na linguagem humana. Tal método pode acessar as estruturas individuais ou coletivas, sendo possível seu uso em um longo escopo organizacional, que inclui temas pesquisados (política organizacional e estratégia, gestão e cognição organizacional, métodos de pesquisa, tecnologia e inovação gerencial e teoria organizacional); fontes de dados (entrevistas, notas de campo, vídeo-tapes, questões abertas de surveys), técnicas (contagem, características avançadas e questões qualitativas); interpretações (quantitativas, qualitativas ou quanti-qualitativas).

A análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas para análise de comunicação que se dá por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, com o objetivo de obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de mensagens, procurando ir além das mensagens concretas (BARDIN, 1977).

Segundo este autor, as entrevistas foram tratadas através das seguintes etapas: 1) *Pré-análise*, quando se desenvolvem atividades, tais como: organização inicial dos dados; leitura superficial do material, que nos permite conhecer estrutura, narrativas, impressões etc.; 2) *Exploração e análise do material*, tratamento que refina a etapa anterior, executado com uma codificação das unidades de registro (tema, documento e personagens); 3) *Enumeração*, quando se identifica, por exemplo, frequência, intensidade e tamanho dado às unidades de

registro; 4) *Categorização*, através da semântica, que é o estudo do sentido das unidades lingüísticas e seus significados a partir de categorias temáticas homogêneas entre si e mutuamente excludentes, a saber: unidades regionais; 5) *Interpretação*, reflexão que busca identificar relações, possíveis contradições, sentidos etc., ou seja, busca interpretar os achados sob a luz do objeto.

Portanto, o percurso aqui seguido se baseou em um estudo de natureza qualitativa, legitimada para os estudos organizacionais, o qual envolve uma aproximação interpretativa do mundo, estudando coisas e fatos no ambiente natural, tentando interpretar fenômenos em termos dos significados atribuídos pelas pessoas (VAN MAANEN, 1979; MORGAN; SMIRCICH, 1980; PATTON, 1990; DENZIN; LINCOLN, 2005).

5.2 Procedimentos metodológicos

Na pesquisa qualitativa, os participantes não são estabelecidos por critérios estatísticos, mas sim por questões de profundidade naquilo que se investiga. Com isso, a validade, o significado e os *insights* gerados neste tipo de pesquisa têm mais relação com a riqueza dos casos selecionados e as competências de observação e análise do pesquisador do que com o tamanho da amostra (PATTON, 1990; GASKELL, 2002). Bauer e Aarts (2002) propõem a construção de um corpus para a coleta de dados qualitativos que seria um caminho intermediário entre a contagem da população e a conveniente seleção.

Os respondentes foram escolhidos buscando-se a participação de funcionários de diferentes níveis hierárquicos que possuísem cargo de liderança ou não, a partir da recomendação de pessoas-chave da organização. Foi pedida a indicação de respondentes que preferencialmente houvessem trabalhado em outras unidades do grupo, ampliando a possibilidade de o entrevistado reconhecer similaridades e diferenças entre as unidades. Escolheu-se inicialmente a participação do Diretor de Recursos Humanos pelo entendimento de que este representava uma pessoa-chave na estrutura organizacional com relação com o tema investigado. Em seguida, foram indicados dois outros gerentes de recursos humanos das outras unidades. Posteriormente em cada unidade estas lideranças de recursos humanos

indicaram participantes que poderiam contribuir com a pesquisa. Além disso, dois respondentes indicaram, ao final de suas entrevistas, dois outros funcionários.

A pesquisa de campo foi realizada no período de julho de 2008 a janeiro de 2009 em três unidades do Grupo: a matriz, situada em Fortaleza, Estado do Ceará e duas unidades filiais: de São Paulo, Estado de São Paulo e de Londrina, Estado do Paraná. As entrevistas foram presenciais, ocorrendo, com exceção de uma delas, nas respectivas unidades organizacionais dos respondentes. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes que foram informados sobre a natureza do estudo e ainda lhes foi garantida a privacidade individual das respostas (FONTANA; FREY, 2005). Após a aplicação das entrevistas, com duração média de 50 minutos, estas foram transcritas para análise posterior. Foram 27 pessoas de quatro níveis hierárquicos, distribuídas conforme os Quadros 5.1 e 5.2, de acordo com triangulação do uso de informantes (PATTON, 1990). O total de entrevistas foi delimitado pela saturação de informações (BAUER; AARTS, 2002).

Nível Hierárquico	Quantidade
Supervisor	04
Coordenador	13
Gerente	09
Diretor	01
TOTAL GERAL	27

Quadro 5.1: Distribuição dos respondentes por nível hierárquico
Fonte: Elaboração do autor

Unidade	Período	Cargo	Quantidade
Fortaleza	Julho/2008 a Janeiro/2009	Supervisor	02
		Coordenador	04
		Gerente	04
		Sub-Total	10
São Paulo	Julho/2008 e Novembro/2008	Coordenador	03
		Gerente	04
		Diretor	01
		Sub-Total	08
Londrina	Setembro/2008	Supervisor	03
		Coordenador	05
		Gerente	01
		Sub-Total	09
TOTAL	#	TOTAL GERAL	27

Quadro 5.2: Distribuição dos respondentes por período de investigação, unidade e cargo.
Fonte: Elaboração do autor

5.3 Caracterização da organização pesquisada

A organização pesquisada foi a JKL, empresa integrante do grupo JKL. A história da JKL inicia-se em 1939, no Estado do Ceará, por seu fundador, ABC. Inicialmente, o grupo atuou com representação comercial. Já em 1940 o grupo expande suas atividades com a representação de automóveis. Em função da experiência desta comercialização, o Grupo passa a atuar na área de alimentos quando consegue uma licença para importação de sacas de farinha de trigo provenientes dos Estados Unidos. A importação dos equipamentos para montagem da primeira unidade industrial, foi iniciada ainda na segunda metade da década de 1950.

A partir daí o grupo passa a diversificar sua atuação, chegando a ter mais de vinte empresas em diversos estados brasileiros, dentre elas: revenda de automóveis; fabricação de pneus; indústria de fiação e tecelagem, fábrica e comercialização de bebidas etc., fato que também indica o perfil empreendedor e inovador de seu fundador, quando foi pioneiro no estado do Ceará em atividades como: moagem de farinha de trigo; abate em frigorífico industrial; fabricação de cervejas; intermediação financeira etc. No nordeste brasileiro, foi pioneiro ainda na exploração de atividades econômicas nos segmentos de transformadores elétricos e industrialização de trigo (CARNEIRO, 1989).

Ao longo do tempo, a dinâmica do mundo dos negócios, as oportunidades vistas pelos seus dirigentes e dificuldades conjunturais levaram o grupo a realizar algumas redefinições em sua estratégia corporativa e segmentos de atuação. O grupo se retira de vários setores, especialmente comércio e finanças. Em outros segmentos, seleciona empresas e revê sua política de participações. Os produtos de qualidade inferior são abandonados e passa-se a procurar sócios que dispusessem de uma tecnologia mais avançada para servir de modelo para o grupo (CARNEIRO, 1989).

Hoje o grupo posiciona-se de forma mais concentrada, elegendo três segmentos, incluindo o de alimentos, que atualmente é a principal atividade empresarial, estruturada em diversos ramos do setor alimentício sob a denominação JKL (JKL, 2008).

O caminho percorrido pelo grupo para sair de uma posição regional para estar entre os líderes nacionais em seu principal produto, a farinha de trigo, é marcado por um aspecto cultural

destacado na história do grupo. Como empresa de capital 100% nacional e de raízes nordestinas, a identificação produto “carro-chefe” sinalizava para um nome que identificasse e representasse os valores da cultura da organização. Em 1978 foi então criada a marca “QWE”. A campanha já estava preparada e o lançamento da nova marca pronto para acontecer, contando com o entusiasmo da novidade em o país ter a sua primeira marca de farinha de trigo com extensão nacional. Houve então muitas resistências internas por parte de pessoas apegadas às marcas com as quais trabalhavam. Foi preciso uma decisão de acionista para que a unificação fosse implantada. A discussão ganhou corpo e no meio do processo surgiu uma crítica ao fato de a marca ter a pretensão de ser nacional, mas está carregada de regionalismo no nome “QWE”. Desta discussão surgiu intuitivamente a marca “D. B.”, que proporcionou na equipe uma identificação imediata. Segundo a história do grupo, esta marca emanava uma mistura de leveza, confiança e um “quê” de calor maternal que lembrava um famoso livro de receitas que tinha o mesmo nome e, na época, era a principal publicação de culinária, com presença nas principais livrarias de todo o país. (JKL, 2008).

Este episódio faz parte da saga do grupo que nasce em uma perspectiva estadual e ao longo do tempo torna-se regional e posteriormente nacional. Dentro da evolução da filosofia e da cultura do grupo, a JKL deixa de se reconhecer como um grupo cearense e passa a se apresentar como um grupo nacional. Um membro do conselho de administração, ilustra esta transformação quando cita: *“Nós não queremos mais que JKL seja visto como um grupo regional do Ceará. Somos uma empresa nacional, cuja sede é no Ceará. Nosso faturamento é muito superior fora do Ceará e nossos produtos têm características nacionais”* (CARNEIRO, 1989, p. 291). Esta questão também é ilustrada nas palavras do fundador JKL quando cita que *“Nos tínhamos abandonado nossos sonhos. Continuamos idealistas, mas nos tornamos mais pragmáticos. Queremos modernizar nossas fábricas, nossos estabelecimentos comerciais e aperfeiçoar nosso pessoal – da recepcionista ao dirigente – para que possamos atingir um nível de qualidade comparável aos melhores nacionais”* (CARNEIRO, 1989, p. 284).

Mas a trajetória do grupo não é feita apenas de ações consideradas vitoriosas, um episódio negativo marcante foi a construção de uma fábrica de pneus que consumiu vultosa soma de investimento para o grupo e não foi bem sucedida, acabando por significar um grande prejuízo (CARNEIRO, 1989). Como é comum em muitos casos de insucesso, tal episódio não se constituiu em um tabu para a cultura organizacional, ao contrário, esta experiência negativa é disseminada como estória e meio de aprendizagem entre seus gestores como demonstram as

palavras do fundador: *“nós apanhamos muito. A própria condição da fábrica, seu projeto, naquele momento, se tivéssemos um pouco mais de conhecimento do mercado teríamos que partir para a produção do pneu radial, e não do convencional... fizemos uma fábrica fadada ao obsoletismo”* (CARNEIRO, 1989, p. 283).

Hoje, a JKL é uma empresa familiar com administração em processo de profissionalização e neste sentido, a sua cultura organizacional foi construída e solidificada inicialmente pelo fundador e posteriormente pelos herdeiros. Atualmente o fundador JFT já não exerce função executiva, ficando à frente do conselho de administração, composto exclusivamente por membros da família, mas sua influência é marcante no grupo pelos relatos dos entrevistados que comumente citam o fundador como condutor-mestre dos valores culturais do grupo. Já na função de executivo-presidente está o filho do fundador, Sr. PTS. No processo de profissionalização, os três diretores são executivos não pertencentes à família controladora, o que nos leva a especular que já existe uma transformação na cultura organizacional em função desse fato. Um exemplo ilustrativo é a atual localização da direção da empresa. Enquanto a Presidência e a Diretoria Financeira operam na sede do grupo em Fortaleza, as Diretorias Comercial e Recursos Humanos ficam sediadas na cidade de São Paulo, o principal mercado consumidor do grupo, fato que também especulamos ter uma conotação além do aspecto operacional pela importância do mercado paulista, ou seja, um possível aspecto cultural de transferência gradativa do grupo para lhe dar uma imagem mais de caráter nacional do que talvez tenha hoje por estar sediado no Estado do Ceará.

Embora tenha iniciado seu processo de profissionalização com seus diretores não pertencendo à família fundadora e tenha realizado a abertura do capital, o clã original ainda está no comando, irradiando os valores e as práticas organizacionais condizentes com o fundador e seus descendentes. Ainda que exista a presença de não familiares em posições estratégicas, o grupo é presidido pelo filho do fundador e o Conselho de Administração é composto em sua maioria, tanto em integrantes como em capital votante, por descendentes do senhor JFT. Nesse sentido, podemos entender o grupo como um grupo familiar, o que significa a possibilidade da existência de condições algumas vezes encontradas no universo organizacional familiar brasileiro, que são, por exemplo, os conflitos e as lutas familiares pelo poder entre as gerações seguintes; a possibilidade de algumas decisões serem pautadas mais no jogo de interesse familiar do que na eficiência operacional; a centralização das decisões; a excessiva concentração do poder; etc.

Essas condições, mesmo que não se evidenciem no grupo analisado ou ocorram de forma sutil, não deixam de habitar o imaginário do corpo funcional, sabedor do que prevalece na cultura organizacional familiar do país, ou seja, há uma clara possibilidade de as condições familiares interferirem na cultura organizacional e na condução dos negócios, bem como nos processos cotidianos.

Quanto aos aspectos operacionais e mercadológicos do grupo, atualmente a organização, através de suas unidades de negócios em alimentos, é a segunda maior empresa brasileira do setor, sendo responsável por 10% da moagem nacional de trigo. Com setenta anos de existência, fica sediada na cidade de Fortaleza (Ceará), de onde comanda unidades industriais por todo o país.

O direcionamento estratégico atual do grupo consiste na transformação da JKL em uma empresa com forte atuação e altamente competitiva no segmento de produtos de consumo de alimentos. Segundo sua visão de negócio, redefinida no ano de 2008, a organização busca ser uma empresa de marcas e distribuição com liderança consolidada no mercado de consumo de alimentos, rentabilizando os investimentos existentes e assegurando novos investimentos para o crescimento do negócio e para remunerar os acionistas e colaboradores, por meio de uma gestão minuciosamente ajustada, integrada, com atuação em time, de forma complementar e interdependente, de modo que a organização esteja posicionada como uma das empresas mais disputadas para se trabalhar no mercado brasileiro. Esta estratégia é um reflexo da mudança de foco que o grupo desenvolveu para sair do mercado de *commodities* e focar no mercado de consumo, fato muito marcante no grupo nos últimos anos.

Em seu prospecto de abertura de capital (JKL, 2007), o Grupo entende como seus pontos fortes, dentre outros:

- **Pioneirismo e Liderança:** Único *player* de mercado com forte presença nacional no conjunto dos segmentos de farinhas, massas e misturas para bolos com um portfólio constituído por marcas pioneiras na venda de farinhas, massas e misturas para bolos para o consumo doméstico. Desenvolvimento ao longo da história de produtos e de embalagens inovadores que se tornaram padrões de mercado.

- Marcas fortes e estabelecidas nacionalmente: Marcas reconhecidas nacionalmente utilizadas nas linhas de produtos.
- Alta eficiência operacional: Operação de 11 moinhos. Esta operação conjunta permite, em um primeiro momento, a eliminação de capacidade ociosa e estruturas redundantes, com a conseqüente redução do custo fixo, colocando o grupo em patamar de competitividade diferenciado em seu segmento de atuação em razão da sinergia de nossas operações, com ganhos de eficiência operacional relevantes na cadeia de suprimentos, produção e distribuição de farinha de trigo.
- Atuação em toda a cadeia produtiva a partir do trigo: Produção de uma extensa variedade de produtos a partir do trigo como resultado da verticalização da produção, com foco na agregação de valor a cada produto do portfólio. Aliada à força das marcas, a produção vertical e integrada de massas, farinhas, misturas para bolos e outros produtos constitui um diferencial competitivo e permite a maximização do retorno financeiro e da eficiência operacional.
- Localização estratégica dos moinhos e plantas industriais: A distribuição geográfica dos moinhos, próximos aos portos ou a regiões produtoras de trigo, e das unidades industriais, localizadas próximas aos seus principais mercados consumidores, resulta em amplo acesso aos mercados relevantes e ganhos de eficiência em logística significativos. A distribuição geográfica das plantas também facilita a regionalização do mix de produtos e a adaptação das linhas industriais às preferências do paladar e hábitos de consumo de cada região do País, o que permite alta competitividade perante os concorrentes locais.

Os principais valores da empresa, estampados em documentos e reforçados em diversos quadros em suas unidades, são assim ordenados (JKL, 2008):

- Comprometimento com a empresa lucrativa, vencedora, durável e cidadã.
- Ética, transparência e responsabilidade no relacionamento com os consumidores, clientes, fornecedores, sociedade, governos, colaboradores e acionistas.
- Orgulho de nossa origem e da nossa cultura brasileiras.
- Comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional de nossos colaboradores, com reconhecimento pelo que são e recompensa pela participação no time e pelos resultados que geram.

- Valorização de alianças e parcerias.
- Compromisso com o trabalho realizador.
- Uso racional dos recursos naturais, atuando na prevenção da poluição e na eliminação de desperdícios bem como na melhoria contínua dos seus processos, produtos e serviços.
- Garantia de um ambiente de trabalho seguro, saudável e estimulante. Cuidado com a solidez e sustentabilidade de todas as atividades empresariais.

A estratégia de atuação para cobrir todo o território brasileiro consiste em Unidades Regionais de Negócios (URN), um recorte territorial que agrupa consumidores, clientes e canais afins, com base no mercado do território da Regional de Vendas (JKL, 2007). Esta configuração veio em decorrência da opção em atuar no mercado de consumo. Na visão de seus dirigentes este segmento seria mais estratégico em virtude da possibilidade de alcançar maior retorno aos acionistas e uma maior expectativa de longevidade das operações. A atuação no varejo teria a contribuição da expertise que a empresa criou no mercado de *commodities* e que seria útil para ampliar a competitividade da JKL. Ainda que o varejo seja um mercado mais competitivo para a empresa, com a presença de grandes atores internacionais, os dirigentes da JKL optaram por um segmento com maior potencial de lucro e de maior visibilidade mercadológica que seria importante para consolidar a imagem da JKL.

Quanto ao seu corpo funcional, em 2008 o grupo possuía 2.574 funcionários, distribuídos com a seguinte alocação funcional por área de negócio: 303 pessoas na área administrativa, 1.649 pessoas na área de operações e 622 pessoas na área comercial.

Especificamente sobre a participação de alguns produtos do grupo no mercado nacional, o relatório (JKL, 2007) indicava: líder nacional no segmento de farinha de trigo doméstica, em termos de toneladas vendidas, com 27,7 % de participação de mercado, em abril e maio de 2007; líder nacional no segmento de mistura para bolos, em termos de toneladas vendidas, com 42,0 % de participação de mercado, em abril e maio de 2007; possuidor da segunda maior participação de mercado no segmento de massas alimentícias, em termos de toneladas vendidas, com 12,1% de participação de mercado, em março e abril de 2007.

A Ilustração 5.1 mostra as diversas unidades da empresa distribuídas no território brasileiro no ano de 2007.



Ilustração 5.1: Mapa das unidades do grupo JKL
Fonte: JKL (2007)

5.3.1 Caracterização das unidades visitadas

Destacamos agora algumas informações históricas e econômicas das três unidades usadas em nossa pesquisa de campo.

5.3.1.1 Fortaleza

A fábrica situada na cidade de Fortaleza foi a primeira unidade do grupo, tendo sido inaugurada no ano de 1955 e é até hoje a sede do grupo, mesmo a organização possuindo unidade na cidade de São Paulo que constitui o principal mercado do país e do próprio grupo e ainda com localização mais estratégica se levarmos em conta que esta cidade é o mais importante centro econômico-financeiro do país, fatos que poderiam justificar a transferência da matriz para o Estado de São Paulo.

Uma história particularmente marcante desta unidade e cheia de simbolismo para o grupo ocorreu no ano de 1967. Nesta época a concorrência real entre os moinhos existentes no Brasil acontecia entre as cidades de Recife, com o grupo Bunge Y Born, e Fortaleza, com o grupo JKL. Na época o grupo Bunge Y Born faz oferta de compra desta unidade que significava grande vantagem econômica e a possibilidade de capitalização para um crescimento maior como ocorreu com a aquisição de vários outros moinhos pelo Brasil. Após longa negociação, concretizou-se a transferência de 60% das ações de dois moinhos também do grupo JKL, ao grupo Bunge Y Born. Esse fato incomodou muito ao fundador do grupo (CARNEIRO, 1989).

Ainda que a venda desta unidade industrial tenha permitido a expansão do grupo com a aquisição de dez empreendimentos em vários estados brasileiros em apenas três anos, o aspecto simbólico tornava a situação particularmente difícil para seu fundador, que por anos, tentou reaver a condução em sua unidade inicial. Dez anos depois, em 1977, o grupo JKL retoma o controle acionário do moinho de Fortaleza ancorado no simbolismo que a unidade representava para o fundador (CARNEIRO, 1989).

Um fato particular nesta unidade é a presença da família controladora da organização. Mesmo com a recente abertura de capital e a profissionalização de sua diretoria executiva, a JKL ainda é uma empresa familiar. Em suas instalações estão os escritórios de vários membros da família que possuem ações e representação no Conselho de Administração. A proximidade física destas pessoas acaba por influenciar na rotina organizacional. Normalmente a presença dos controladores acaba por “forçar” um padrão qualitativo mais elevado nos processos organizacionais diante da fiscalização natural que esta presença imprime. A participação

destes integrantes nas festividades e nos rituais organizacionais também possui elevada influência para o grupo, pois reforça a cultura organizacional e os valores a ela relacionados no imaginário de seus funcionários. Isso é particularmente forte na figura do fundador J. F.T., que é referência em comportamento ético e de valorização do quadro funcional, sendo figura com grande carisma entre os colaboradores, embora os dados mostrem uma redução da influência de seus valores.

Marca também esta unidade a elevada média de tempo de serviço de seus funcionários, alguns com mais de vinte anos “de casa”. A vivência continuada ente muitos deles acaba também por reforçar os laços afetivos e a idéia da “grande família”, que amplia a coesão do grupo e pode servir como um instrumento motivacional de grande interesse institucional.

Outro fator marcante desta unidade é o simbolismo por ser a primeira unidade do grupo. Quadros em suas paredes, móveis antigos, histórias que circulam pelos corredores, rituais que se sucederam ao longo do tempo em suas salas ajudam a reviver e a reforçar os valores corporativos. O acompanhamento de sua expansão física, de sua capacidade operacional, de seu faturamento etc. ajuda a corporificar a imagem de sucesso entre seus membros, evidenciando uma trajetória até aqui considerada vitoriosa por eles com 70 anos de existência, quando se viu muitas aquisições e expansão mercadológica.

Porém, alguns fatos recentes parecem antecipar que este simbolismo pode sofrer alterações. Embora como sede corporativa do grupo, há atualmente um processo de transferência de parte da direção do grupo para o Estado de São Paulo, o seu principal mercado consumidor. Esse fato acaba por deslocar o eixo de poder, fazendo com que haja um compartilhamento com a unidade paulistana das políticas e diretrizes estratégicas do grupo. Fato que é antecipado por alguns protagonistas da pesquisa de campo como “uma questão de tempo!”. Talvez ainda não completamente consolidada na opinião destes respondentes pelo simbolismo de seu fundador que diariamente circula entre seus corredores com grande entusiasmo.

5.3.1.2 São Paulo

A expansão do grupo JKL para São Paulo ocorreu de forma semelhante a muitas outras unidades, a aquisição de plantas industriais e marcas de terceiros. Diante da importância econômica deste estado para o país, o grupo viu como estratégico e fundamental para o seu crescimento a atuação no mercado paulista. Em São Paulo, a unidade da Lapa foi adquirida do Grupo YCH, que começou a operar esta unidade ainda em 1952. O vínculo a este moinho inicia-se em 1994, quando a Sadia e a JKL formam uma parceria para fabricação e distribuição de produtos. Esta associação perdurou por seis anos, até que no ano 2000 a Sadia vende a unidade, que passa a ser exclusiva do grupo JKL.

Ao contrário de Fortaleza, o mercado paulista para a JKL não começou com instalações pequenas e crescimento ao longo do tempo. Seguindo uma estratégia de expansão via aquisição, o grupo foi se associando ou comprando rivais locais que passaram a ser JKL, fazendo com que, como é comum nestes casos, a cultura organizacional fosse o resultado destas fusões e aquisições ainda que prevaleça a cultura da organização adquirente. Nesse sentido, as histórias, as sagas, os funcionários marcantes, os momentos épicos e mesmo os mais adversos estão mais ausentes se comparados à matriz, até mesmo pela presença tardia neste mercado (década de 1990) se compararmos com a existência do grupo. Parece prevalecer aqui mais os comentários relacionados às unidades modernas e às tecnologias empregadas. Um exemplo é a unidade de São José dos Campos, considerada modelo por muitos integrantes do grupo dado seu maquinário de última geração, sua estética moderna e o atendimento das exigências da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Na unidade de São Paulo atua um corpo funcional bem mais diversificado, mais cosmopolita e heterogêneo, como é a característica paulistana. Funcionários oriundos de grandes grupos nacionais e internacionais, gestores com carreira internacionais e grande experiência administrativa, algumas vezes com formação em centros de desenvolvimento gerencial em nível mundial, buscam garantir um padrão exigido pelo concorrido mercado onde atuam. É neste mercado onde estão os principais concorrentes do grupo, inclusive organizações multinacionais que possuem grande experiência e capacidade gerencial, proporcionando um segmento que se caracteriza como de elevada concorrência. Essa realidade acaba por se refletir nas práticas e na cultura do grupo JKL, que precisam ser condizentes com esta situação, o que leva, por exemplo, a uma marcante valorização do fator tempo nesta unidade.

Quanto ao aspecto familiar, nesta unidade não há, como na matriz, a presença constante da família. Com exceção do atual Presidente, o Sr. P.T. S, filho do fundador, nenhum membro do clã controlador atua operacionalmente em São Paulo e suas visitas são aquelas necessárias para um acompanhamento estratégico. Esse fato a distingue de Fortaleza e deve transparecer para os *stakeholders* um maior profissionalismo e diferenciações em suas ações. O maior *turnover* encontrado entre os respondentes desta pesquisa e mesmo seus depoimentos podem dar indício das transformações do grupo capitaneadas por São Paulo quando mudou sua estratégia de atuação de *commodities* de farinha para consumo de seus derivados.

Atualmente o grupo está presente no Estado de São Paulo através de diversos braços, tais como: centro de distribuição, fábrica de massas, fábrica de mistura para bolos e sobremesas e escritório de representação, o que demonstra a importância deste mercado para a JKL.

Como em muitos segmentos, a grandiosidade mercadológica acaba por marcar a presença paulista no grupo investigado. A transferência das Diretorias de Marketing e Recursos Humanos demonstra a importância tanto mercadológica como estratégica do mercado paulista para o grupo, fazendo com que esta unidade assuma um papel preponderante dentro do contexto decisório e de liderança da matriz cultural do grupo, chegando a rivalizar com a matriz e mesmo ser considerada uma “segunda matriz” por alguns respondentes da pesquisa de campo, o que parece antecipar uma transferência formal no futuro.

5.3.1.3 Londrina

O moinho da cidade de Londrina no Estado do Paraná, importante região produtora de trigo no país, foi inaugurado em 1958, pelo então proprietário J.S.A. Em mais uma ação da estratégia de aquisições do grupo na década de 1970, após se capitalizar com a venda um de seus moinhos, em 1975 a empresa JKL adquire o controle acionário desta unidade. O início não foi fácil do ponto de vista operacional, registraram-se problemas em virtude da unidade se encontrar em situação pré-falimentar com o parque industrial paralisado e com restrições de crédito. Porém, já em agosto de 1977 foi executada a primeira ampliação de capacidade de moagem de 80 toneladas/dia para 140 toneladas/dia. Em 1979 ocorreu a segunda ampliação

de capacidade, elevando de 140 toneladas/dia para 200 toneladas/dia. Entre 1981 e 1982 ocorreu a terceira ampliação de capacidade elevando de 200 toneladas para 260 toneladas/dia (CARNEIRO, 1989).

A aquisição desta unidade teve relação com a estratégia do mercado tritícola brasileiro em geral de possuir unidades fabris próximos a regiões produtoras, dado a regulamentação governamental e impossibilidade de importação direta e a instabilidade do mercado brasileiro na década de 1970. Nesse sentido, para aquela época, a aquisição de uma unidade no maior estado produtor de trigo no país significava uma escolha estratégica para facilitar o acesso à produção e reduzir custos.

Esta unidade ainda em sua aquisição possuía uma capacidade de produção relativamente menor do que todas as unidades do grupo e esta condição ainda perdura atualmente. Fato que não deve mudar em um futuro próximo em virtude da limitação física para uma expansão produtiva e mesmo por uma questão estratégica dos dirigentes, pois atualmente prevalecem no mercado plantas industriais de beneficiamento da farinha de trigo em regiões portuárias, dado o uso elevado de matéria-prima importada.

Um outro exemplo do papel desta unidade no grupo está na fabricação de produtos mais tradicionais de menor valor agregado e no processamento da farinha de trigo. Os lançamentos e as inovações mercadológicas ficam concentrados em fábricas mais modernas como a de São José dos Campos. Isso acaba por se refletir também nos investimentos relativamente reduzidos da unidade Londrina frente a outras unidades.

Quanto ao aspecto familiar, esta unidade é a que recebe a menor quantidade de visita de integrantes da família controladora. Dada sua reduzida colaboração operacional para o grupo em virtude das condições já comentadas, a unidade Londrina está mais distante do aspecto simbólico familiar. O Fundador, por exemplo, não é conhecido pessoalmente por muitos de seus funcionários, ficando isso limitado a quadros com a sua foto nas dependências da empresa. Nesse sentido, é de se esperar que os valores e o simbolismo capitaneado por ele possam sofrer redução de sua influência, principalmente para os funcionários mais novos no grupo.

5.4 Resultados

Neste tópico abordamos os resultados levantados nas três unidades do grupo JKL, iniciando com os procedimentos referentes à entrada no campo, depois fazemos a caracterização dos sujeitos, em seguida analisamos as categorias utilizadas e exploramos os resultados obtidos.

5.4.1 A entrada no campo

O primeiro contato com o grupo JKL ocorreu com um Coordenador da unidade Fortaleza fora das dependências da empresa, em virtude de nosso conhecimento de sua condição de funcionário e de que a JKL atendia as condições para nossa investigação de atuação em várias regiões do país. Apresentamos os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos em um trabalho desta natureza e lhe indagamos sobre a política da empresa para a disponibilidade de pesquisas acadêmicas em suas dependências. Este funcionário se mostrou receptivo à pesquisa e externou sua percepção sobre a “abertura” da empresa para este tipo de trabalho. Comprometeu-se, então, a falar com o então gestor de Recursos Humanos de Fortaleza. Deste contato inicial até a autorização da empresa levou apenas uma semana.

Esta célere autorização foi para nós uma surpresa diante das negações, adiamentos e falta de disponibilidade dos respondentes que costumam ocorrer quando da realização de trabalhos acadêmicos nas grandes empresas. Isso fez até com que o cronograma da pesquisa sofresse pequena alteração com relação às entrevistas, sendo realizadas antes de nossa idéia inicial. As duas primeiras entrevistas foram realizadas em Fortaleza em Julho de 2008 e na organização geral elas ocorreram entre os meses de julho e dezembro de 2008.

O acesso aos entrevistados e a operacionalização das entrevistas ocorreram de maneira informal, em função do acesso à empresa e aos entrevistados, pela não exigência de um documento formal provando a minha condição de pesquisador vinculado a uma instituição de ensino ou ainda pela não entrega de um documento oficial do Grupo JKL para que eu tivesse acesso às unidades, sendo necessários apenas contatos telefônicos e a minha apresentação às respectivas unidades.

O Coordenador da unidade Fortaleza usou seu coleguismo organizacional para falar com alguns funcionários da unidade e com o representante local de Recursos Humanos, sendo então indicados os participantes. Nesse período, participamos de um encontro rápido em Fortaleza com o Diretor da recém-criada Diretoria de Recursos Humanos, quando tivemos a oportunidade de apresentar nossa intenção de pesquisa e sua operacionalização no grupo JKL. Este então autorizou a continuidade da pesquisa e marcou sua entrevista para a cidade de São Paulo onde está sediada esta Diretoria.

Na semana seguinte esta primeira entrevista na unidade paulista foi realizada, em seguida o entrevistado indicou uma subordinada para conseguir outros participantes desta unidade, que o fez através de contatos pessoais e telefônicos, criando um cronograma de entrevistas. Na unidade Londrina, os contatos iniciais foram feitos também pelo Coordenador de Fortaleza com a gestora local de Recursos Humanos, que lhe explicou a natureza do trabalho e que este já contava com a aprovação da Diretoria da empresa. Com esta gestora já ciente que iríamos lhe procurar, estabelecemos contatos telefônicos e por e-mail no mês de agosto de 2008, quando fizemos esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa e marcamos o período das entrevistas para setembro. Ao chegar à unidade londrina, ela já tinha marcado um cronograma de entrevistas, inclusive com sua participação. Nas três unidades, pedimos com antecedência a cada um dos facilitadores de acesso aos participantes que nos fossem indicadas pessoas que contemplassem um corpus diversificado em nível hierárquico, tempo de empresa e, se possível, com experiência em mais de uma unidade do grupo JKL, em virtude da natureza da pesquisa.

A totalidade das entrevistas das unidades Fortaleza e Londrina foi realizada nas dependências das respectivas unidades, no horário de trabalho dos participantes em suas salas de trabalho ou em salas de reuniões a critério de cada um deles. Na unidade São Paulo apenas uma entrevista não foi realizada nas dependências da empresa, pois um Gerente pediu para que fosse realizado nosso encontro em um shopping no intervalo do almoço em razão de sua impossibilidade de se deslocar até a unidade no horário marcado.

Em todas as entrevistas tivemos a percepção de uma boa receptividade do nosso trabalho pelos respondentes, que, mesmo atarefados, foram muito solícitos e dispostos a colaborar, fato que nos causou uma surpresa muito positiva. Não foi raro o convite dos entrevistados para tomarmos uma água ou um café nos espaços destinados na unidade Fortaleza, onde conversas

informais sempre nos davam mais algum elemento na exploração sobre a empresa. Na unidade Londrina fomos convidados para almoçar no refeitório da empresa com o Gerente da unidade e a responsável pelos recursos humanos, quando conversas informais tratavam da empresa e de minha condição de pesquisador, igualmente úteis para minha exploração organizacional. Na unidade paulista fomos duas vezes convidados para apreciar lanches que eram preparados com os produtos da JKL para degustação de clientes. Outro aspecto a destacar nesta boa receptividade dos entrevistados foi a disponibilidade de muitos deles em oferecer esclarecimentos adicionais caso fosse necessário através de e-mail ou mesmo de novos encontros pessoais. Dois dos entrevistados ainda manifestaram a intenção de ter acesso ao resultado da pesquisa.

Em cada encontro apresentamos os objetivos da pesquisa, garantimos o anonimato dos participantes e esclarecemos eventuais dúvidas. Em alguns casos, ao se desligar o gravador, os participantes ainda continuaram a falar sobre a empresa ou sobre algumas situações relacionadas ao tema. Em duas oportunidades ao final das entrevistas os respondentes pediram o desligamento do gravador para falar sobre assuntos relacionados ao tema que preferiram não abordar no decorrer da entrevista. O tempo médio efetivo das entrevistas foi de 50 minutos e o tempo médio total foi de 1 hora.

5.4.2 Caracterização dos sujeitos de pesquisa

A caracterização dos sujeitos está condensada na Tabela 5.1. Foram realizadas 27 entrevistas: 10 em Fortaleza, 08 em São Paulo e 09 em Londrina, respectivamente 37%, 30% e 33% do conjunto de entrevistados, sendo 21 respondentes do sexo masculino e 06 respondentes do sexo feminino. A idade média do conjunto de respondentes era de 39 anos. A unidade Fortaleza obteve a maior média, com 43 anos, seguida de São Paulo, com média de 40 anos e de Londrina, com 33 anos de idade. O tempo de serviço dos participantes variou de 06 meses de empresa nas unidades São Paulo e Londrina até 25 anos de empresa nas unidades Fortaleza e São Paulo.

Quanto à média de tempo de serviço dos respondentes, na unidade Fortaleza este período foi de 08 anos, seguida da unidade Londrina com 06 anos e da unidade São Paulo com 04 anos. A

predominância do cargo ocupado quando analisadas as três unidades em conjunto foi o de Coordenador, com 13 participantes, o que representa 48,14% do total de entrevistados. Nas unidades, o cargo de Coordenador foi predominante em Fortaleza, com 05 participantes (50% dos entrevistados), e em Londrina, com 04 participantes (50% dos entrevistados) e o de Gerente foi predominante em São Paulo, com 04 participantes (62,5% dos entrevistados).

Tabela 5.1 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa

SUJEITOS	Fortaleza	São Paulo	Londrina	TOTAL
Quantidade (em %)	10 (37%)	08 (30%)	09 (33%)	27
Sexo (Masculino – Feminino)	09 – 01	06 – 02	06 – 03	21 – 06
Idade média	43	40	33	39
Tempo médio de serviço (em anos)	08	04	06	06
Maior tempo de serviço (em anos)	25	25	23	--
Menor tempo de serviço (em meses)	06	06	08	--
Cargo predominante (quantidade – % sobre os respondentes da unidade)	Coordenador (05 – 50%)	Gerente (04 – 50%)	Coordenador (05 – 62,5%)	--

Fonte: Elaboração do autor

Os dados mostram uma predominância do sexo masculino entre os respondentes, fato que se repete no conjunto dos funcionários das três unidades e mesmo em seu corpo diretivo (Presidência e Diretorias), formado à época exclusivamente por homens. Isso evidencia uma valorização de pessoas do sexo masculino para trabalhar no grupo JKL e mesmo para o preenchimento de cargos mais elevados ou promoções. Esse fato não chega a nos surpreender diante da realidade de muitas organizações brasileiras e principalmente das nordestinas, origem do grupo analisado, onde a liderança masculina na condução dos negócios é cultural, ainda que possamos vislumbrar uma mudança lenta neste cenário.

Sobre a média de tempo de serviço, o maior valor encontrado foi em Fortaleza, a unidade com a maior incidência de promoções funcionais entre as pesquisadas, o que nos leva a especular sobre uma maior estabilidade funcional. Já a unidade São Paulo teve sua média acrescida pela presença de um respondente com 25 anos de empresa, sem o qual, a média de tempo de serviço dos respondentes seria de 02 anos. Segundo a visão de alguns respondentes, o *turnover* mais elevado nesta unidade ocorre em virtude da substituição de antigos funcionários não alinhados com a nova política da empresa de dinamismo requerido pelo mercado de consumo, o que não ocorria com o mercado de *commodities* e ainda em razão da

nova configuração organizacional do grupo JKL para fazer frente a este novo mercado alvo. Fato semelhante ocorre na unidade Londrina, que teria sua média de tempo de serviço rebaixada para dois anos e nove meses sem a participação de um respondente com 23 anos de empresa e outro com 18 anos.

5.4.3 Categorias de análise

Para nossa análise, os dados empíricos foram agregados em categorias e subcategorias, especificadas no Quadro 5.3 a seguir. Estas categorias e subcategorias nasceram principalmente da nossa exploração teórica que gerou os itens do roteiro da entrevista, mas também em razão do que encontramos no campo. Da revisão teórica construímos as categorias: identidade da empresa JKL; Relações internas da JKL; Práticas de RH da JKL; Valores organizacionais da JKL e Cultura regional brasileira na JKL. Já a categoria Mudança cultural da JKL foi criada a partir da pesquisa de campo.

A categoria *identidade da empresa JKL* é formada pelas subcategorias: 1) A percepção do respondente sobre a empresa JKL, que analisa a percepção dos participantes sobre o que eles imaginam ser a empresa JKL, o que a distingue ou lhe caracteriza como uma instituição; 2) A percepção do respondente sobre a sua unidade funcional, que procura desvendar as percepções dos participantes sobre a sua unidade funcional, suas características e especificidades; 3) A percepção do respondente sobre as diferenças entre as unidades funcionais, onde buscamos aflorar as percepções dos participantes em relação às diferenças nos processos organizacionais e ações individuais entre a sua unidade funcional e as outras unidades e as possíveis razões para estas diferenças.

A categoria *relações internas da JKL* é composta por três subcategorias: 1) Receptividade da unidade sobre as definições estratégicas da matriz, que explora o quanto as determinações da matriz para as filiais são bem recebidas, o grau de cumprimento destas determinações e as similaridades entre a matriz e a filial; 2) Reações da matriz em função de adequações regionais feitas pelas filiais, que analisa como a matriz reage a possíveis adequações regionais nas práticas organizacionais das filiais; 3) Unidade funcional mais admirada, que procura perceber a existência de uma unidade mais admirada que sirva como referência para as outras

unidades da empresa e as razões atribuídas por eles para classificá-la como uma unidade modelo.

CATEGORIAS	SIGNIFICADO
1. Identidade da Empresa JKL	
A percepção do respondente sobre a empresa JKL.	A percepção dos participantes sobre o que eles imaginam ser a empresa JKL quanto a sua caracterização e cultura.
A percepção do respondente sobre a sua unidade funcional.	A percepção do participante sobre a sua unidade funcional quanto as suas características e especificidades.
A percepção do respondente sobre as diferenças entre as unidades funcionais.	A percepção dos participantes sobre as diferenças em processos organizacionais e em ações individuais entre a sua unidade e as outras unidades funcionais e as razões para estas diferenças.
2. Relações Internas da JKL	
Receptividade da unidade sobre as definições estratégicas da matriz.	A percepção dos participantes sobre o quanto as determinações da matriz para as filiais são bem recebidas e o quanto elas são fielmente cumpridas.
Reações da matriz em função de adequações regionais feitas pelas filiais.	A percepção dos participantes sobre a reação da matriz a possíveis adequações nos processos organizacionais desenvolvidos nas filiais.
Unidade funcional mais admirada.	A percepção dos participantes sobre qual é a unidade funcional mais admirada em razão de suas práticas de gestão e as razões para classificá-la como unidade modelo.
3. Práticas de RH da JKL	
Geração e transferência de práticas de RH da matriz e a adequação pelas filiais.	A percepção dos participantes sobre a maneira como as práticas de RH são definidas pela matriz e disseminadas para as filiais e sobre a possibilidade de adequações por estas unidades funcionais.
Política da empresa de alocações e transferências funcionais.	A percepção dos participantes sobre a política organizacional de transferência e de promoções funcionais e as reações destes participantes a esta política.
4. Valores Organizacionais da JKL	
Guia de comportamento para os funcionários da JKL.	A percepção dos participantes sobre o que é considerada uma postura necessária dos funcionários diante dos valores da empresa.
Atitudes do funcionário face aos valores da empresa.	A percepção dos participantes sobre as atitudes de comportamento exigidas para o funcionário nas relações internas e com <i>stakeholders</i> diante dos valores organizacionais
Razões para a longevidade da organização e para o sucesso empresarial.	A percepção dos participantes sobre as razões para a longevidade da empresa (70 anos) e o sucesso empresarial traduzido na liderança nacional em seu segmento econômico.
5. Mudança Cultural da JKL	
A grande transformação: de <i>commodities</i> para consumo.	A percepção dos participantes sobre a mudança estratégica da empresa de mudar do segmento de <i>commodities</i> para o de consumo e os efeitos simbólicos e práticos para a empresa e funcionários.
Novas e velhas qualificações profissionais e atitudes funcionais.	A percepção dos participantes sobre as novas qualificações profissionais e as novas atitudes requeridas aos funcionários diante da nova cultura de consumo que se instalou na empresa.
6. Cultura Regional Brasileira na JKL	
Reconhecimento da regionalidade cultural do país.	A percepção dos participantes sobre o quanto a diversidade regional cultural do país é reconhecida pelos participantes e o quanto esta diversidade é considerada nas decisões da JKL.
Atitudes organizacionais face à regionalidade cultural do país.	A percepção dos participantes sobre as políticas e estratégias institucionais implantadas em virtude da cultura regional brasileira.

Quadro 5.3: Categorias de análise

Fonte: Elaboração do autor

A terceira categoria é denominada *práticas de recursos humanos da JKL*, formada por duas subcategorias: 1) Geração e transferência de práticas de RH da matriz e a adequação pelas filiais que diz respeito à maneira como as práticas de recursos humanos são definidas no contexto corporativo, como elas são disseminadas para as filiais e as possibilidades de adequações regionais por estas unidades funcionais; 2) Política da empresa de alocações e transferências funcionais, que analisa as percepções dos entrevistados sobre a política organizacional de transferência e de promoções funcionais e as reações destes participantes a esta política.

Valores organizacionais da JKL é a quarta categoria, formada por três subcategorias: 1) Guia de comportamento para os funcionários da JKL, que analisa a percepção dos participantes sobre aquilo que é considerado por ele e pelo quadro funcional como uma postura necessária diante dos valores da empresa; 2) Atitude do funcionário face aos valores da empresa, que diz respeito aos comportamentos exigidos pelos funcionários em virtude dos valores da empresa para se relacionar com os *stakeholders*, bem como em suas práticas organizacionais; 3) Razões para a longevidade da organização e para o sucesso empresarial, que explora as percepções dos entrevistados sobre as razões que eles atribuem para a longevidade do grupo JKL (70 anos) e para o sucesso empresarial marcado pela liderança nacional em seu segmento.

A categoria *mudança cultural da JKL* é composta por duas subcategorias: 1) A grande transformação: de *commodities* para consumo, que investiga a percepção dos respondentes sobre a grande mudança estratégica empreendida pela empresa de sair do mercado de *commodities* e passar a atuar no mercado de consumo e as conseqüências simbólicas e práticas desta transformação para a empresa e seu quadro funcional; 2) Novas e velhas qualificações profissionais e atitudes funcionais, que diz respeito à percepção dos entrevistados sobre uma nova política da empresa em relação às novas qualificações profissionais e às atitudes que lhes são exigidas diante da nova cultura de consumo que se instalou na empresa.

A categoria *cultura regional brasileira na JKL* é dividida em duas subcategorias: 1) Reconhecimento da regionalidade cultural do país, que analisa o quanto os respondentes percebem a sua unidade funcional em harmonia com os valores e os costumes da região onde ela está situada; 2) Relatividade regional, que procura levantar o grau de importância que é

dado pelos respondentes para a necessidade de uma adaptação na postura de um funcionário que vai atuar em uma outra realidade cultural no país; 3) Atitudes organizacionais face à regionalidade cultural do país, que analisa como os respondentes percebem as políticas e estratégias institucionais que são desenvolvidas em face da diversidade regional brasileira.

5.4.4 A cultura da JKL

As organizações são construções humanas normalmente constituídas por diversas práticas e valores dos sujeitos que delas fazem parte. São marcadas também por uma multiplicidade de visões, focos de ambigüidade e falta de consenso (MARTIN, 1992). Constituídas por múltiplos locais que carregam práticas, oportunidades e significados enraizados, são ainda lócus de espaços interconectados entre o global, o regional e o local (HALFORD, LEONARD, 2006). Reconhecendo esta pluralidade, o recorte utilizado nesta análise busca potencializar a perspectiva regional da cultura e sua influência na cultura organizacional.

Isso nos leva a resgatar as concepções de cultura e de cultura regional, oriundas de uma condensação de vários autores e que balizam esta análise. A cultura organizacional é aqui entendida como uma rede de significações que circula dentro e fora do espaço organizacional, em que está presente a ambigüidade, o contraditório, a diferenciação e a fragmentação, embora haja elementos de consenso (SMIRCICH, 1983; MARTIN, 1992; CAVEDON, 2000). A cultura regional é entendida como o conjunto de padrões, explícitos e implícitos, de comportamento e para comportamento adquiridos e transmitidos por símbolos que distinguem os grupos humanos em um plano delimitado espacialmente que necessitam de interpretações próprias, alcançadas através de formação étnica, passado comum, valores compartilhados, simbologias próprias, ressignificações etc., produtos da translação, da transformação e da experiência sociais (GEERTZ, 1989; SOJA, 1993; GUIBERNAU, 1997; YEUNG, 1998; VÄYRYNEN, 2003; ZAOUAL, 2008).

O roteiro da entrevista utilizado busca traduzir estes conceitos ao investigar as distinções que podem existir entre as diferentes unidades funcionais investigadas, tanto por razões de natureza organizacional como de natureza regional. Procuramos identificar se estas particularidades são percebidas pelos respondentes; como eles agem em função de uma

possível percepção e os impactos que a questão regional causa na cultura do grupo investigado.

5.4.4.1 Identidade da empresa JKL

Na categoria Identidade da empresa JKL estão agrupadas três subcategorias: a percepção do respondente sobre a empresa JKL, sobre sua unidade funcional e ainda sobre as diferenças entre as unidades funcionais. A identidade é um conceito trabalhado tanto no nível do indivíduo como no plano organizacional.

No nível individual o conceito de identidade aqui usado foi o de Giddens (2002), para quem a identidade é aquilo de que o indivíduo está consciente, não sendo algo apresentado como resultado de continuidades do sistema de ação do indivíduo, mas algo que deve ser criado e sustentado rotineiramente nas atividades deste. Esta condição é oriunda das percepções deste funcionário que são formadas, alteradas e reflexivamente sustentadas em relação à vida social, que muda rapidamente no nível local e global (GIDDENS, 2002), havendo um indivíduo com várias identidades, às vezes contraditórias, em uma estrutura sempre aberta a novas condições identitárias (HALL, 2001).

No plano organizacional, a identidade é construída através da produção de normas, de definição de padrões e de valorização de comportamentos que são direcionados para os objetivos organizacionais (FREITAS, 2007). Esta identidade coletiva assume papel cada vez mais preponderante nas organizações diante da posição fragilizada em que se encontra o indivíduo, em um contexto de culto à produtividade e excelência empresarial.

Ao buscarmos explorar as percepções dos funcionários destas unidades, queremos compreender como ela é identificada em seus aspectos de integração e fragmentação ao nível das unidades funcionais (matriz e filiais) e ainda qual o conceito que os respondentes têm sobre sua organização como lugar de trabalho e de relações sociais, buscando distinguir características entre as unidades não apenas no aspecto organizacional, mas também sob a perspectiva regional.

5.4.4.1.1 A percepção do respondente sobre a empresa JKL

Esta subcategoria oriunda da pergunta 01 do roteiro de entrevista analisa a percepção do entrevistado sobre a empresa JKL em sua totalidade. Isso é importante para a identificação das características gerais da empresa e para a caracterização de sua identidade, quando analisamos elementos tanto de coesão como de desarmonia organizacional. A Tabela 5.2⁵ apresenta os resultados por unidades funcionais dos registros citados por mais de um entrevistado, já agrupados por palavras ou idéias semelhantes.

Tabela 5.2 – Percepção dos respondentes sobre a organização

REGISTROS	Fortaleza (10)*	São Paulo (08)	Londrina (09)
Postura honesta da empresa	30%	75%	55,5%
Imagem positiva da empresa na sociedade	60%	50%	44,4%
Influência do Fundador/Família	30%	62,5%	44,4%
Dá prazer/Orgulho em trabalhar	50%	62,5%	22,2%
Diversidade / Regionalidade	70%	62,5%	-
Capacidade de adaptação às contingências mercadológicas	30%	62,5%	-
Oportunidade de crescimento profissional	-	-	44,4%
Profissionalismo	40%	-	-
Capacidade de Gestão	-	37,5%	-
Promoção e incentivo da inovação	-	-	33,3%
Longevidade da empresa	20%	-	-

Fonte: Elaboração do autor

* Número de Respondentes

Estes dados evidenciam perspectivas comuns e diferenciadas dos respondentes sobre o grupo JKL, já sinalizando a condição de sua cultura em ser composta simultaneamente por elementos de integração, diferenciação e fragmentação (MARTIN, 1992). Destaca-se inicialmente que nos registros há predomínio de referências positivas sobre a empresa, tais como a honestidade, a imagem positiva na sociedade e a sua capacidade de adaptação e não há referências explícitas que possamos considerar negativas, porém, isso não significa que elas não existam.

⁵ As Tabelas apresentadas ao longo deste capítulo não são voltadas para uma análise quantitativa, apenas para a organização dos dados.

Diante da reconhecida condição das organizações em possuir incoerências, atritos, lutas de poder etc., a ausência de conotações negativas pelos respondentes na caracterização da JKL pode ser explicada por uma condição favorável ao funcionário, mas também por uma omissão propositada em razão do receio em deixar registrada uma opinião desta natureza, pois as opiniões contraditórias e críticas à empresa aparecem em momentos explorados posteriormente. Estes respondentes podem não ter sido totalmente sinceros ou suas respostas podem refletir insatisfações.

Quando apenas 30% dos funcionários de Fortaleza destacam a postura honesta da empresa, por exemplo, significa que 70% dos respondentes não consideram que este registro represente uma característica da empresa. Estes dados e outros que virão nos levam a ter de considerar que algo não mencionado também pode revelar uma realidade.

O discurso é um meio básico de expressão do indivíduo e é através deste que é construído um sentido social das coisas, dos eventos e das interações sociais. No discurso é que o indivíduo expõe o que lhe faz sentido. Este discurso não é algo isento, ao contrário, está vinculado a uma ideologia que dá sentido à vida do indivíduo e à existência das organizações e que normalmente está vinculado a um discurso dominante, daí a necessidade de irmos além do que foi explicitado. Mas se o discurso delimita uma posição ideológica, o silêncio também revela uma não neutralidade na medida em que permite o acesso à contradição entre o dito e o não-dito. Os anseios não-declarados, as manifestações ocultas ou as negações podem elucidar tanto quanto as opiniões ou as afirmações (FREITAS, 1999; SIQUEIRA, 2006).

Destacamos inicialmente os itens comuns que foram citados nas três unidades. O principal destes registros foi a postura honesta da empresa, que aparece com 30%, 75% e 55% respectivamente em Fortaleza, São Paulo e Londrina. A percepção dos respondentes para esta postura nasce principalmente da relação que eles fazem com a política da empresa em pagar os impostos rigorosamente de acordo com a lei e ainda por uma tradição ética em cumprir os contratos com uma preocupação de agir conforme a lei em todas as instâncias da organização. Esta postura honesta é atribuída à orientação do fundador da empresa sobre o pagamento de 100% dos impostos. O fundador colocou isso como um dogma organizacional, como podemos ver a seguir:

Uma empresa muito honesta. É uma empresa que cumpre com todos os deveres tributários... desde o começo que eu me conheço aqui nós nunca vendemos uma mercadoria sem nota fiscal, não temos caixa-dois, não temos caixa-três-quatro que o pessoal costuma aí falar, então tenho um exemplo assim: um parafuso que você ia comprar na Comercial JKL, um parafuso de um carro que custava 0,30 centavos emitia nota fiscal daquelas grandes do computador que custava 3,00/ 4,00 reais, então é a honestidade ou a integridade do grupo JKL, então nesse ponto também ela é um ponto de grande destaque, quer dizer, ela prima pela legalidade. (Gerente 03 São Paulo).

Ela tem um pouco enraizada isso na cultura dela, uma empresa que passou por dificuldades anos atrás, mas nunca atrasou em um dia o pagamento de ninguém, tem orgulho disso, infelizmente no Brasil isso é orgulho pagar 100% dos impostos dela, que é mais difícil ainda em uma empresa familiar e nacional de isso acontecer (Gerente 02 São Paulo).

Estes depoimentos nos remetem a uma condição de surpresa pela empresa pagar suas obrigações tributárias na sua totalidade. Como é citado na segunda fala, isso no Brasil chega infelizmente a ser considerado motivo de orgulho, fato que nem deveria aparecer na caracterização de uma empresa, pois é apenas o cumprimento da lei. Isso acaba, no entanto, por ter grande destaque entre os respondentes pela condição diferenciada se comparado à percepção geral do universo empresarial do país.

Essa mesma honestidade é ainda vinculada por um respondente da unidade Fortaleza como um valor familiar seu, que ele encontra, por extensão, na empresa, fato que lhe confere identidade com a JKL:

Eu aprendi com o tempo que já tinha uma doutrina familiar de ser honesto. Minha família sempre uma família focada em honestidade e dei sorte de vir para um grupo também que é muito certinho, tudo em volta da JKL é muito certinho, talvez umas das razões de eu ter continuado na empresa até hoje. Porque sempre a gente compara as empresas com os nossos vizinhos com outras empresas diferentes que às vezes a gente só... ah esse roubou, esse sonegou e dentro da JKL a gente nem pensa, nem consegue enxergar isso em momento algum (Gerente 02 Fortaleza).

Essa condição de família associada à empresa é muitas vezes usada pelas organizações como uma estratégia de coesão de seus funcionários muito mais para alcançar resultados satisfatórios para a própria organização do que para um bem estar funcional. Um forte discurso associando o corpo funcional à família fica presente no imaginário dos funcionários e muitas vezes é usado como instrumento de legitimação de ações organizacionais. Essa metáfora acaba também se misturando com o conceito de empresa familiar em que o controle está nas mãos de uma ou poucas famílias. Isso é particularmente forte entre os funcionários,

pois ocorreram muitas referências ao fundador, à família controladora ou a sua condição de empresa familiar ao longo das entrevistas.

Mesmo a postura honesta da empresa sendo citada nas três unidades, ela aparece com valores muito diferentes entre os respondentes: São Paulo, com 75%; Londrina, com 55% e Fortaleza, com 30%. Ainda que apareça nas três unidades, isso demonstra coesão? É difícil sustentar tal tese quando olhamos principalmente Fortaleza. Uma possível explicação para uma menor referência à honestidade nesta unidade é que tal postura já está aí incorporada, por ser a sede e origem da empresa, onde o fundador teve desde o início a capacidade de moldar a cultura organizacional (SCHEIN, 2004) de acordo com seus valores pessoais, estando esta obediência fiscal já incorporada no cotidiano de seus funcionários. Porém, mesmo que exista uma incorporação, não parece razoável que 70% de seus respondentes não tenham feito referência a este registro. Será que este dogma do fundador ainda norteia as práticas operacionais nesta unidade? Embora não tenha aparecido explicitamente nas respostas dos participantes, o silêncio da maioria deles nos dá pistas de que há uma mudança de comportamento em curso.

A explicação da incorporação também ocorre em Londrina, porém de forma intermediária, pois foi uma unidade adquirida de terceiros e mesmo isso tendo ocorrido ainda na década de 1970, podemos imaginar que a força dos valores do fundador não se transmitiu de forma semelhante como na matriz e com o tempo este dogma pode estar se dissipando entre as unidades. Por sua vez, São Paulo é a unidade que apresenta a maior citação sobre honestidade. Trata-se da unidade mais recente entre as investigadas e muito de sua cultura ainda pode sofrer interferência dos controladores anteriores e ainda em razão da ocorrência de um grande *turnover* recente nesta unidade, muitos elementos culturais da JKL podem se diferenciar em relação às experiências dos funcionários mais novos.

No âmbito da cultural regional, uma possível explicação a uma maior citação pelos funcionários paulistas sobre a honestidade da empresa, inclusive com um ar de surpresa, é a maior concorrência que a empresa tem neste mercado, com a presença de grandes grupos multinacionais e nacionais e com uma cultura de consumidores mais exigentes quanto à qualidade dos produtos que consomem. Essa condição regional do mercado paulista de maior dinamismo entre seus atores, de maior dificuldade em se alcançar resultados competitivos sustentáveis pelas empresas lhe diferencia frente ao mercado atendido pela unidade Fortaleza e mais ainda ao mercado atendido pela unidade Londrina. Nesse sentido, um eventual não cumprimento pelos concorrentes do total de suas obrigações fiscais, tal como faz a JKL de

acordo com os respondentes, pode significar uma perda de competitividade para esta última, o que os leva a destacar esta possibilidade.

O segundo registro refere-se à imagem positiva da empresa na sociedade, que recebeu citação de 60%, 50% e 44% dos respondentes de Fortaleza, São Paulo e Londrina, respectivamente. São dados decorrentes de uma postura que a empresa parece ter adotado ao longo de sua história. Fatores já comentados como o correto pagamento de impostos, o histórico de pagamento rigorosamente em dia da folha salarial e o respeito aos contratos ajudaram a construir esta imagem positiva e refletem-se nas falas dos respondentes das três unidades analisadas: *“O grupo JKL tem nessa área de atuação, onde eu tenho trabalhado (vendas), ele em uma imagem muito forte, exerce uma influência positiva perante os seus clientes, pelo tempo que ele já está presente aqui nessa comunidade”* (Coordenador 03 Fortaleza). *“É um grupo bem grande, ele tem grande atuação no mercado nacional com marcas fortes como: D. B. então ele é um grupo muito conhecido, é uma empresa sólida”* (Coordenadora 02 São Paulo).

Vou te falar só um pouco até do que eu conheço da JKL do mercado. É uma empresa muito bem conceituada, é a segunda maior empresa de mistura do Brasil, e que tem produtos de ponta, tipo farinha D. B., mistura para bolos que ela foi pioneira e é uma empresa muito bem vista no mercado, estou te falando até, mas como do lado fora do que de dentro, e aqui dá para observar que a empresa ela realmente tem um ponto de vista voltado para qualidade, para o consumidor e está sempre inovando, está sempre andando na frente (Gerente 01 Londrina).

Estes trechos mostram as razões da imagem positiva que a empresa tem perante os entrevistados, fruto de questões mercadológicas, como as marcas de produtos muito conhecidas do público, a liderança nacional em seus segmentos, a qualidade de seus produtos, a convivência de décadas da empresa com o mercado, o nível de recolhimento de tributos face ao seu faturamento etc.

Ainda que com estes registros, não podemos deixar de mencionar que esta imagem positiva só é lembrada pela maioria dos entrevistados de Fortaleza e mesmo assim 40% deles não fazem referência a esta condição. Em São Paulo metade dos respondentes e em Londrina 65% deles silenciam quanto a este registro, significando que esta imagem positiva surge de forma questionável nos dados. As empresas normalmente trabalham com um discurso de idealização que as coloca em um patamar de perfeição com a devoção dos funcionários (FREITAS, 1999). O que dizer quando mesmo com todas as ações empresariais para legitimar uma

idealização, há discordância desta imagem? O não-dito sobre a imagem positiva da JKL nos oferece pistas de um quadro fragmentado e de discordância de boa parte dos respondentes sobre a imagem de empresa ideal.

O terceiro registro é a origem familiar da empresa investigada, citado por 30%, 62% e 44% dos respondentes de Fortaleza, São Paulo e Londrina, nesta ordem. No Brasil prevalecem empresas sob a administração das famílias fundadoras como a JKL. Nesse sentido, sempre se referencia a questão familiar quando se caracteriza tais empresas, o que ocorre também na empresa investigada. Colabora para este vínculo família-empresa a presença física da família controladora nas dependências da empresa e sua participação em rituais organizacionais, tais como, ações de divulgação com clientes, lançamento de produtos, comemorações de São João e confraternizações de fim de ano. Em algumas ocasiões, inclusive, tais momentos foram realizados em uma propriedade particular do fundador.

Quando comparamos as unidades investigadas, notamos um diferencial de registro entre elas: 62% dos entrevistados de São Paulo citam a influência do fundador e da família controladora na condução dos negócios. Isso é seguido por 44% dos respondentes de Londrina e de 30% dos participantes de Fortaleza. Há nestes dados, aparentemente, uma discrepância, pois a família controladora recebe menos citação justamente na sede e origem da empresa (Fortaleza). É razoável supor que a presença dos membros da família em Fortaleza ajuda a dar um ar de naturalidade à questão familiar e isso já não mereceria comentários de seus funcionários, fato reduzido nas unidades Londrina e São Paulo. Mas será apenas isso? É possível também supor que diante das transformações estratégicas analisadas posteriormente, os funcionários de Fortaleza já expõem um sentimento de perda da influência do fundador nos valores que estão em processo de transformação na empresa.

Especificamente na unidade paulista, surpreendentemente onde esta consideração é mais citada, normalmente as empresas familiares e nordestinas não alcançam um patamar visto hoje pela JKL, com liderança entre grandes grupos mundiais, o que pode explicar o maior percentual deste registro pelos seus respondentes que atribuem ao fundador e a sua visão empreendedora esta condição da empresa. Esse relativo “ar de surpresa” é ilustrado em algumas falas de integrantes da unidade paulista: *“Ele já é um grupo bem regional, ele veio do Nordeste, ele começou no Nordeste... A gente consegue atuar como players multinacionais,*

então a gente também tem grandes concorrentes multinacionais, mas a gente atua de igual a igual” (Coordenadora 02 São Paulo).

Eu nunca tinha trabalhado em uma empresa familiar, nem muito menos, em uma empresa nordestina, me surpreende muito a empresa, porque tem um profissionalismo muito grande [...] Eu fui me adaptando e hoje eu posso dizer que não só será, como para mim é uma grande empresa e será uma das melhores empresas para se trabalhar no país, com certeza (Gerente 02 São Paulo).

Me chama a atenção também a grande capacidade de uma empresa nacional de nesse segmento de alimentos, lutar de forma igual e até superior a grandes grupos multinacionais, e você sabe, a área de alimentos é uma área que a gente briga por 1% de *marketing-share*, dia a dia, não é fácil você estar trabalhando num mercado onde uma Nestlé atua, onde uma Unilever atua, onde uma Nabisco, clientes pesados mundiais (Gerente 01 São Paulo).

Mesmo com sua condição familiar, no grupo JKL está em curso uma profissionalização de seu quadro dirigente. Todos os diretores já não pertencem à família fundadora, restando apenas o Presidente A. M., ficando os outros membros familiares com representação no Conselho de Administração. Um fato que nos chama atenção nesta profissionalização é como isso é interpretado por alguns respondentes, que parecem vê-la como algo que permite à empresa ter mais legitimidade no mercado e como algo que a fará capaz de prosseguir como competitiva frente aos grandes concorrentes. Essa consideração aparece no comentário de um integrante de Fortaleza e mais notadamente por respondentes de São Paulo onde esta concorrência é maior e a legitimidade em ser profissionalizada é mais requerida. De acordo com estes respondentes: *“É uma empresa sólida, é uma empresa que ela é familiar, mas **ela está super-profissionalizada** nas suas estruturas de diretoria, e nas outras gerências”* (Coordenadora 02 São Paulo). *“É um grupo familiar, mas a gente tem realmente o nível de profissional interno muito grande, você não tem pessoas da família envolvidas na operação, enfim, está chegando aí um time de novos executivos, diretores”* (Gerente 02 São Paulo).

Como é que eu vejo o grupo JKL, um grupo **teoricamente familiar, mas na prática, se profissionalizou muito**, hoje em dia temos processos, políticas, os processos não são soltos, eles são bem atrelados, bem amarrados e é uma empresa que eu acho que para o mercado de Fortaleza e em nível Brasil onde ele atua, ele inspira profissionalismo, seriedade (Coordenadora 02 Fortaleza).

Esses destaques evidenciam a valorização de uma administração profissionalizada para uma maior legitimidade da empresa no mercado ou mesmo de transmitir idéia de que este funcionário está trabalhando em uma empresa de maior prestígio no mercado, comumente

associada a uma gestão profissional e não a uma empresa familiar, condição em geral associada a empresas menores e de menor prestígio. A respondente de Fortaleza chega mesmo a dizer que a condição familiar da empresa é apenas teórica, fato não observado, pois toda a condução das diretrizes estratégicas é dada pelos membros da família fundadora. O uso da expressão “super-profissionalizada” por parte de um respondente de São Paulo também ajuda a ilustrar esse sentimento de que a profissionalização estaria ligado às boas práticas, ao resultado superior, à qualidade no nível empresarial e no nível individual, ao anseio do funcionário de pertencer a uma grande empresa que possa lhe transmitir um maior valor de sua imagem profissional.

Quanto ao aspecto cultural regional, levantamos um fato diferenciador quanto à gestão profissional da empresa. Em relação à unidade Fortaleza, a condição mais comum no mercado cearense é a gestão de empresas por famílias, com forte presença do fundador e seus herdeiros na condução dos negócios. Tal condição não leva a uma maior surpresa por parte de seus respondentes, situação semelhante à cidade de Londrina, onde registramos um percentual próximo (44%) de citação do visto em Fortaleza (30%). Já para a cultura de São Paulo, pela natureza de sua economia e de seu mercado, onde encontramos mais empresas com gestão profissionalizada, mais empresas com capital aberto em bolsa de valores, dentre outras, a existência de uma empresa familiar com a liderança nacional em seu mercado acaba por ressaltar uma condição não comum, daí uma citação mais elevada (62,5%) entre os respondentes desta unidade.

O quarto registro comum às três unidades é a condição de orgulho do funcionário em trabalhar na JKL, que recebeu citação de 50% em Fortaleza, 62% em São Paulo e 44% em Londrina. Sobre esta última, que apresenta um orgulho reduzido entre seus respondentes, supomos ser em razão de um fato que aparece em vários momentos nesta pesquisa e que discutimos em outras categorias de análise. Trata-se de uma condição “desprivilegiada” da unidade Londrina no contexto geral da empresa face às outras duas unidades investigadas e que ilustramos através de um comentário da Coordenadora 03 desta unidade: *“Londrina é muito distante do corporativo (Fortaleza), lá tudo acontece primeiro, aqui sempre chega por último”*. Especulamos que a condição de menor unidade fabril, de limitação de expansão de sua capacidade produtiva, da reduzida participação nas decisões estratégicas, da elaboração de produtos com menor valor agregado na empresa etc. sejam as razões deste menor sentimento de orgulho em trabalhar na empresa.

Na unidade São Paulo este orgulho é o maior entre as unidades investigadas, mas ainda assim o fato de 37% dos entrevistados não citarem este sentimento significa que eles não se sentem orgulhosos em trabalhar nesta empresa. Mais uma vez estes dados surpreendem principalmente quanto a Fortaleza, se levarmos em consideração que é a sede da empresa, que há um histórico de 70 anos desta unidade e que é onde há a maior presença de funcionários antigos. Diante dessas condições, a citação apenas de metade de seus entrevistados nos dá pistas de que os acontecimentos que vêm ocorrendo na empresa e mais intensamente nesta unidade e que discutimos em outros momentos têm impactado negativamente o orgulho de seus funcionários em função de uma perda de poder desta unidade e de todas as consequências dessa situação.

Dentre os registros que ocorrem em duas unidades, destacamos a diversidade e a regionalidade da empresa, que aparecem em citações de 70% dos entrevistados de Fortaleza e 62% de São Paulo, não sendo citadas pelos participantes de Londrina. Ao longo do tempo, muitas unidades foram adquiridas de terceiros em vários estados brasileiros, como a Paraíba, a Bahia, o Rio Grande do Sul, o Paraná, as Minas Gerais etc., ressaltando com isso uma pluralidade regional que a empresa alcança atualmente. Uma razão que atribuímos para a elevada percepção dos participantes de Fortaleza (70%) e São Paulo (62%) e a não citação em Londrina está no papel de liderança que as unidades Fortaleza e São Paulo exercem na empresa, o que requer uma visão macro para a definição de políticas e estratégias, evidenciando as diferenças regionais. Já na unidade Londrina prevalece uma perspectiva local de uma unidade que é, sobretudo, executora destas políticas, com reduzido intercâmbio com outras unidades do país, o que faz com que o fator da diversidade regional não seja importante para os seus respondentes.

Outros registros constantes na tabela anterior aparecem em apenas uma das unidades investigadas. Esse fato por si só já evidencia uma fragmentação das opiniões dos respondentes na medida em que aquilo que é ressaltado por um é completamente esquecido por outro. Tal “esquecimento” é significativo quando visto sob a perspectiva do não-dito, pois denota que este não é um valor ou uma característica que o respondente identifique na JKL. Como exemplo, 44% dos respondentes de Londrina vêem a empresa como uma oportunidade de crescimento profissional, por outro lado, isso não é citado nem em Fortaleza e nem em São Paulo. Possivelmente as grandes transformações que ocorrem na JKL, o elevado *turnover* em São Paulo e a perda de status de Fortaleza transmitem um sentimento de instabilidade entre

seus funcionários, que tolhem uma expectativa de crescimento profissional nesta empresa. A não-manifestação ocorre ainda em registros como a capacidade de gestão, a longevidade da empresa, o profissionalismo e a promoção à inovação, evidenciando um quadro cultural fragmentado na JKL, como seria razoável supor em uma empresa que está presente em muitas regiões do país e que incorporou muitas empresas concorrentes ao longo de sua trajetória. Estas empresas carregam uma cultura própria, que, em parte, é transmitida para a empresa adquirente, mesmo que seus dirigentes tentem construir um discurso de unidade cultural.

5.4.4.1.2 A percepção do respondente sobre a sua unidade funcional

Este item, oriundo da questão 02 do roteiro de entrevista, analisa a percepção do participante sobre a sua unidade funcional específica. Esta subcategoria é importante ao potencializar a possibilidade de diferenças de percepções entre os respondentes de cada unidade funcional, o que contribui para distinguir as identidades destas unidades e ressaltar possíveis diferenciações nas culturais regionais. Os resultados apresentados na tabela 5.3 estão divididos por unidade funcional e os registros são agrupados por semelhança de significado de palavras ou frases.

Tabela 5.3 – Percepção dos respondentes sobre a sua unidade funcional

REGISTROS	Fortaleza (10)*	São Paulo (08)	Londrina (09)
Envolvimento do funcionário com a unidade	30%	62,5%	44,4%
Dá prazer/Orgulho em trabalhar	30%	-	33,3%
Unidade em transformação	-	37,5%	55,5%
Estratégica para a empresa	40%	37,5%	-
Vínculo/importância do fundador/família	80%	-	-
Busca constante pelo resultado	-	62,5%	-
Simbolismo da unidade	30%	-	-
Valorização do funcionário	20%	-	-
Pequena/Em busca de autonomia	-	-	22,2%

Fonte: Elaboração do autor

* Número de Respondentes

Os dados da tabela anterior referem-se especificamente à percepção do entrevistado sobre a sua unidade, diferentemente da subcategoria anterior, que se referia à empresa em geral. Essa situação pode levantar eventuais dúvidas diante das diferenças entre as respostas das tabelas 5.2 e 5.3, quando ocorrem registros semelhantes como o orgulho em trabalhar e a importância do fundador. Uma explicação é que elas diferem quanto ao nível de análise (unidade do respondente \times empresa em geral), o que pode gerar interpretações diferenciadas dos entrevistados, mas também não podemos descartar as posições dúbias e as inconsistências destes e de outros dados posteriores que ilustram um grau de fragmentação e de incongruência que percebemos na JKL.

Um exemplo é a importância do fundador, que aparece em apenas 30% dos entrevistados de Fortaleza, quando eles se referem ao grupo em geral, mas quando analisam apenas a unidade Fortaleza esta influência já se eleva para 80%. Isso demonstra que não está claro para Fortaleza o papel do fundador para as outras unidades. Estes respondentes acham que é maior a influência do fundador em Fortaleza do que em outras unidades, o que atribuímos a uma perda das referências do fundador nas unidades em que ele não está presente no cotidiano organizacional, bem como o fato de que a aquisição de unidades nos últimos anos já ocorreu com a segunda geração no poder, assim, para estas unidades, a influência do fundador é menos representativa.

Os dados comparativos ilustrados na tabela anterior entre as três unidades investigadas expõem mais diferenças do que semelhanças. Apenas o registro de envolvimento do funcionário com a unidade foi lembrado nas três unidades analisadas, fato que está relacionado à percepção do entrevistado com o seu comprometimento para alcançar os objetivos organizacionais, sendo citado nas três unidades por 30%, 62% e 44% dos entrevistados de Fortaleza, de São Paulo e de Londrina, nesta ordem.

Se considerarmos o discurso comum no universo empresarial da necessidade de comprometimento do empregado para que este alcance uma posição de sucesso, de satisfação material e de status social, os dados da JKL evidenciam uma posição discrepante desta máxima. O que normalmente vemos é um discurso organizacional de comprometimento em que a empresa promete uma condição triunfal e de conquistas para aqueles que abdicam de sua identidade individual para compartilhar da identidade organizacional e de sua visão instrumental.

Se observarmos os dados, São Paulo é a unidade onde isso é mais evidenciado, com 62% de citação pelos seus respondentes. Ainda assim, 38% dos entrevistados não explicitam seu envolvimento, o que podemos considerar um valor considerável diante das pressões a que os trabalhadores são submetidos para se engajarem nos objetivos empresariais. Mais discrepante ainda é o envolvimento dos funcionários de Fortaleza e de Londrina, onde 70% e 66%, respectivamente, não citam este comprometimento em suas unidades funcionais. Estas pessoas demonstram não comprometimento no cotidiano da JKL? Provavelmente este não é um discurso que eles externam no grupo, dado que é estratégico para um funcionário dizer que é comprometido para ganhar aceitação perante seus pares, mas o silêncio da maioria nesta questão pode significar uma insatisfação com a realidade organizacional e consequentemente um não-comprometimento, que pode ser pela ausência de voz nas decisões no caso de Londrina ou a perda da mesma no caso de Fortaleza ou ainda pelo elevado *turnover* de São Paulo.

Um segundo registro refere-se à questão do orgulho em trabalhar na respectiva unidade, que podemos considerar como guardando relação com o envolvimento analisado anteriormente. 30% dos entrevistados de Fortaleza e 33% de Londrina fazem este registro, número igual da categoria envolvimento para Fortaleza e próximo para Londrina (44%). Uma explicação para este orgulho em Londrina está no fato de que a JKL possui um histórico desde os anos 1970 nesta cidade e mesmo antes, com outro proprietário, a unidade fabril já era incorporada à cultura londrinense e sempre representou um orgulho para muitos de seus funcionários pertencerem ao moinho, sentimento presente em parte de seus moradores, inclusive com referências de ex-funcionários, como cita o Gerente 01, de Londrina, ao falar de sua unidade: *“escutei de um motorista minutos antes de vir para cá que a JKL, ele trabalhou aqui, que era a melhor empresa para se trabalhar na região”*.

Os dados revelam que nas unidades Fortaleza e Londrina há vinculação direta entre o envolvimento e o orgulho em trabalhar. Mas mesmo com essa coerência os dados mostram que a maioria dos entrevistados destas duas unidades também não sente orgulho em trabalhar na JKL. Mais uma vez nos parece que a condição histórica de Londrina de ser uma pequena unidade e uma simples operadora das políticas organizacionais reflete o baixo orgulho de seus funcionários. No caso de Fortaleza, isso não é histórico, mas condiz com um quadro recente de perda de importância para a unidade São Paulo.

O que nos causa surpresa são os dados de São Paulo. Seus respondentes se vêem como funcionários envolvidos nos objetivos organizacionais, mas não citam que sentem orgulho em trabalhar na JKL, quando falam de sua unidade específica, fato que é discrepante com a subcategoria anterior, quando falavam da empresa em geral, em que 62% deles citam este orgulho. O que leva a esta condição de não ser orgulhoso de sua unidade?

Uma explicação é que no mercado paulista a empresa só iniciou sua atividade operacional nos anos 1990 ao adquirir da Sadia Alimentos o moinho com que operava conjuntamente, ainda não obtendo a mesma exposição no cotidiano da cidade, mesmo que tenha crescido desde então e adquirido empresas e marcas locais. Uma razão específica para isso é que a JKL é mais conhecida pela sua marca (D. B.) de farinha de trigo (líder nacional) e de produtos derivados no mercado consumidor brasileiro. Esta exposição maior da marca do produto do que da empresa é até um fator de preocupação para alguns, como ilustra o depoimento de um Gerente de São Paulo:

Alguns profissionais do mercado olham ainda, primeiro, poucos conhecem JKL, conhecem D. B., D. B. para eles é essa empresa, mas o nome JKL a gente está fazendo um trabalho muito grande agora de trabalhar o nome institucional e fortalecer a empresa JKL. Mas no mercado poucos conhecem então o nome JKL [...] quando eu falo com profissionais de outras empresas, JKL, quando eu falo até cair a ficha, não é da D. B., ah, tá!. [...] quando você falar em números, o quanto a empresa fatura, as pessoas falam - Nossa Senhora!, Mas tudo isso? (Gerente 02 São Paulo).

Este depoimento nos ajuda a entender que o desconhecimento do nome JKL no mercado paulista acaba por se refletir entre seus funcionários em trabalhar em uma empresa que não possui uma grande referência entre os profissionais do mercado e que precisa fazer ligações com a marca comercial de um produto para esta associação. Essa dificuldade vai de encontro a um sentimento comum entre funcionários que querem pertencer a um grande grupo empresarial que lhe dê status perante o mercado, ainda que não exista o mundo ideal projetado pelas organizações, assim como também não há uma empresa ideal.

Um outro fato também que ajuda a esclarecer esta falta de orgulho do funcionário desta unidade é a representatividade econômica que a empresa tem no mercado paulista. Cercada por grandes grupos nacionais e internacionais, sua importância sócio-econômica é bastante reduzida se compararmos ao que ela representa nos mercados londrinense e fortalezense. Mas será que estas razões apontadas esgotam as explicações para a falta de orgulho do respondente

de São Paulo? Possivelmente não, neste silêncio também estão refletidos a discordância daqueles funcionários mais antigos que perderam poder diante das transformações ocorridas recentemente na empresa; o ressentimento em virtude das demissões de antigos companheiros; a excessiva cobrança por resultados que se ampliou com a nova atuação no mercado de varejo, que analisaremos posteriormente etc.

O terceiro registro observado na tabela anterior refere-se à percepção dos respondentes sobre as transformações de sua unidade funcional em termos técnicos, estratégicos e culturais. Esse fato foi aludido por 37% e 55% dos respondentes de São Paulo e Londrina, respectivamente e não foi mencionado na unidade Fortaleza, que de onde, supõe-se, partiu as decisões e que afetou primeiro esta unidade, mas qual o porquê desse não-dito diante de mudanças tão significativas? Especulamos que deve significar um descontentamento com as transformações pelas quais a empresa tem passado e que têm significado uma condição mais fragilizada desta unidade em relação a São Paulo. Fica difícil imaginar que a amplitude das mudanças que ocorrem na JKL não seja mencionada por nenhum dos entrevistados desta unidade, pois estas transformações têm afetado as práticas e os valores organizacionais. Será o caso de achar que é um fato consumado e que só resta o consolo de ter permanecido na empresa diante das muitas demissões que houve? Neste caso o silêncio pode expressar esta resignação de não poder modificar uma situação que lhe é desfavorável. Não é que não haja transformação, isso é notório, o fato é o quanto esta transformação é positiva para Fortaleza. Ao julgarmos pelo não-dito, fica claro o descontentamento de seus respondentes.

Na unidade londrinense, que recebeu citação de 55% entre os participantes, a transformação refere-se principalmente a aspectos operacionais, como a ampliação da capacidade produtiva, o que reforça a tese de uma unidade executora em que praticamente não há anseios estratégicos de seus representantes. Por outro lado, dentre os 45% que não expressam esta condição na empresa, uma explicação é justamente que as transformações estratégicas e de valores que afetam a empresa em geral ainda não chegaram fortemente nesta unidade, pois as mudanças operacionais não conseguem ainda transmitir sua magnitude.

Já na unidade São Paulo, esta transformação está mais relacionada a uma questão estratégica. Houve nesta unidade, por exemplo, a transferência de parte do corpo diretivo da empresa e uma maior participação desta unidade funcional na elaboração de políticas da empresa, fato que exploramos no registro seguinte. Mas surpreendentemente apenas 37% de seus

respondentes citam este registro. Possivelmente nesse não-dito estão aqueles que percebem que esta unidade, por ter liderado o processo de mudança, já está no nível adequado e que as transformações são mais necessárias nas unidades espalhadas pelo país, mas podem estar também aqueles funcionários mais antigos que não se sentem confortáveis com as transformações desencadeadas e daí preferem o silêncio a ter que expressar sua insatisfação.

O quarto registro analisado nesta subcategoria refere-se à percepção dos respondentes sobre a condição de sua unidade funcional como a mais estratégica para a empresa. Esta percepção recebeu citação de 40% dos entrevistados em Fortaleza e 37% em São Paulo. Esses dados mostram uma condição muito específica entre estas duas unidades para aqueles que acham que sua unidade é estratégica. Cada um de seus respondentes tem motivos diferentes para classificá-las assim. Para os participantes da unidade Fortaleza, a condição estratégica de sua unidade funcional é oriunda de sua posição formal como sede do grupo JKL, do aspecto simbólico por ser a primeira planta industrial da empresa no setor de alimentos e da própria condição de abrigar a sede corporativa, o Conselho de Administração e os acionistas da família controladora. Já os respondentes da unidade São Paulo vêem sua unidade como a mais estratégica por sua posição mercadológica de principal mercado consumidor e por ser responsável pelo maior faturamento para a empresa.

A própria presença de diretorias sediadas na cidade de São Paulo e a Presidência e a diretoria financeira formalmente situadas na cidade de Fortaleza contribuem para essa dualidade. Isso pode ser ilustrado em maior ou menor tom nos comentários a seguir de participantes destas duas unidades:

Não diria que aqui é uma segunda matriz, a matriz é lá, mas a gente tem um posto avançado aqui, vamos dizer assim, com os diretores que tem que trabalhar em São Paulo por causa da movimentação, porque aqui é mais próximo de aeroporto, porque tem que se movimentar pelo Brasil todo, então **aqui seria um escritório avançado do escritório central que está lá em Fortaleza** (Diretor 01 São Paulo).

Na minha visão a matriz ela serve pra criar as diretrizes de operação, então definir as metas, definir as regras do jogo, ligar os procedimentos de operação, bom como a gente não tinha esse papel da matriz no passado cada unidade opera como quer, cada unidade mede o que quer do jeito que quer, então você tem uma distinção grande hoje. **O papel dessa nova matriz, partindo de São Paulo** é exatamente criar uma padronização de todos os processos em todas as unidades (Gerente 04 São Paulo).

Lá em Fortaleza a gente tem a presidência, a diretoria já está aqui em São Paulo e a gente tem varias áreas que estão migrando aqui para São Paulo, porque como aqui a gente tem a maioria dos... por exemplo no caso do marketing, a gente tem todas as agências aqui, tem os fornecedores aqui **a unidade está sendo realmente o eixo mais central** (Coordenadora 02 São Paulo).

Essa unidade ela tem um efeito simbólico muito grande, porque **aqui é onde nasceu toda a operação deles**, exerce uma influência muito forte tanto nos funcionários quanto para muitos dos clientes, então o moinho D.B. é uma referência muito grande para nossa região (Coordenador 03 Fortaleza).

Aqui fica o Presidente da JKL, como é que eu vejo o corporativo, é o centro dos processos, é onde está bem um pouco mais emocional, o coração da empresa, é uma empresa genuinamente cearense, o Presidente está aqui, que é o fundador da empresa ele se encontra aqui, ele vem todos os dias na empresa, a família e os acionistas se encontram na empresa, apesar de agora a empresa ter um capital aberto, então assim, os acionistas que fazem parte do grupo estão aqui, então **é de Fortaleza que partem as diretrizes pro Brasil todo** (Cordenadora 02 Fortaleza).

Esses dados evidenciam uma rivalidade entre as unidades Fortaleza e São Paulo pela liderança do processo decisório e estratégico da empresa ou mesmo pela hegemonia cultural através de jogos de guerra (MARTIN; FROST, 2001), o que garante uma posição privilegiada de acesso a recursos ou poder político. A condição de ser a matriz de uma empresa nos remete a todo um simbolismo de poder, de construtores de uma cultura, de definidores de estratégias, enfim, de uma condição superior às demais unidades organizacionais, sejam internacionais ou nacionais. Por outro lado, as filiais sempre buscam maior autonomia, maior orçamento e uma posição estratégica mais favorável no âmbito corporativo (GHOSHAL; NOHRIA; 1989; GEPPERT; WILLIAMS, 2006; BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008); nesse sentido, é compreensível essa “luta” travada pelas unidades Fortaleza e São Paulo pela posição de liderança.

Mas olhando pelo lado do não-dito, é de se registrar o fato de que a maioria dos entrevistados das duas unidades não tenha mencionado a condição estratégica de sua unidade, seja Fortaleza (60%) ou São Paulo (67%). Diante dos motivos já mencionados, se estas unidades não são estratégicas, qual será? Quando isso ocorre em Londrina, não há contestações, mas em Fortaleza e São Paulo é diferente. Talvez por motivos opostos, o momento de transição da mudança leve Fortaleza a achar que não é mais tão estratégica diante da sua perda de poder e leve São Paulo a achar que não é ainda tão estratégica o quanto gostaria de ser, mas o fato é que em ambas pode ser visto um “mal-estar” diante da atual condição da JKL.

Essa situação é completamente oposta na unidade Londrina, embora isso não signifique que esteja melhor, ao contrário, seus respondentes não falam desta unidade como estratégica para a empresa, e mais, ela é percebida por 22% deles pela sua importância reduzida, seu tamanho diminuto e ainda pela busca de sua autonomia, como vemos no depoimento da Coordenadora 03 Londrina: *“essa unidade aqui está em uma busca de autonomia, ela está buscando se afirmar. Então eu vejo assim que é uma unidade que está se consolidando, mas ainda tem muito ainda para acontecer”*, ou ainda nas palavras do Supervisor 01 Londrina: *“é uma unidade pequena que precisa muito de investimentos e que no dia-a-dia você vê que está melhorando”*. Tais percepções acabam por sintetizar a condição fragilizada desta unidade na empresa analisada e certamente interferem na postura de seus funcionários, fazendo com que se sintam em uma posição não privilegiada, fato que emerge em vários momentos desta pesquisa.

Os outros registros desta subcategoria surgem apenas em uma das três unidades funcionais investigadas, o que significa a priori uma distinção desta unidade frente às demais e evidenciam mais uma vez a falta de coesão na cultura da JKL. O destaque maior ocorre na unidade Fortaleza quanto ao vínculo e à importância que é dada por 80% dos respondentes ao fundador da empresa e aos demais membros da família controladora em influenciar as práticas e os valores desta unidade, embora tal situação contraste com uma dissipação da influência do fundador em geral. Um dos motivos desse elevado percentual é a presença física e o envolvimento destes membros no dia-a-dia dos negócios. Alguns depoimentos expressam a importância dessa proximidade como um reforço da cultura da empresa JKL: *“essa unidade, ela recebe praticamente a visita diária do patrono, que é o senhor J. M. e essas visitas, elas mantêm a chama acesa da cultura da organização”* (Coordenador 03 Fortaleza). *“isso é uma coisa que eu acho ímpar, você vê o proprietário da empresa chega e fala com você, conversa tudo, não importa qual seja o teu cargo, do mais simples ao mais alto, chega pergunta...”* (Gerente 01 Fortaleza).

A família frequenta sempre esse prédio aqui, os filhos dos executivos que têm cargo no conselho têm salas aqui, então é comum nós termos eles transitando aqui por esse prédio, **essa proximidade da família fundadora acaba criando um vínculo muito forte com os funcionários**, essa empresa, ela é conhecida no mercado como uma empresa boa para se trabalhar, uma empresa onde se valoriza o funcionário, se vê a parte humana, da companhia, e aqui fica muito evidente isso por conta como eu falei da presença da família, o nosso fundador, ele vem aqui na empresa de segunda a quinta-feira, ele vem aqui na empresa de manhã e a tarde, passa nos andares e

cumprimenta todo mundo, seja comigo se eu estiver na empresa, como ele fazia há 40, 50, 60 anos atrás (Coordenador 01 Fortaleza).

A proximidade física, a interação rotineira que o fundador faz questão de ter com os funcionários de todos os níveis são exemplos de ações que não são comuns no universo empresarial, onde prevalece um distanciamento da cúpula com o quadro funcional. Nesse sentido, a atitude do fundador acaba por se destacar e povoar positivamente o sistema de valores dos colaboradores da JKL.

Outros aspectos que atribuímos a este vínculo com a família fundadora pelos respondentes da unidade Fortaleza nos remetem à questão cultural regional. O personalismo, que é tradicional na cultura brasileira (WOOD JR.; CALDAS, 1999), aliado ao patriarcalismo forte no Nordeste do país (FREYRE, 2002) e ainda a uma grande “distância do poder” no Estado do Ceará (BARROS, 2003) conjugam elementos da cultura regional e das práticas empresariais locais para expressar esta relação dos funcionários da unidade Fortaleza com o fundador da empresa.

Destacamos agora o registro ocorrido apenas na unidade São Paulo sobre a busca constante de resultado que se refere à percepção do respondente em se superar para alcançar as metas individuais e organizacionais, sendo citado por 62,5% dos entrevistados. A ausência deste registro nas unidades Fortaleza e Londrina e o elevado percentual de São Paulo mostram uma diferenciação dos respondentes desta unidade em dar maior valorização a um modelo mais agressivo de gestão e superação de resultados.

Atribuímos esse fato também a uma questão regional da cultura brasileira. O mercado de São Paulo caracteriza-se por uma elevada concorrência, tem um maior número de profissionais mais gabaritados com maior experiência profissional (SANTOS; SILVEIRA, 2006; GAWC, 2009). Nesse sentido, dois fatores contribuem para essa percepção do respondente de São Paulo: 1) A grande concorrência em que a empresa está envolvida no mercado paulista, onde a vantagem competitiva pode ser superada facilmente por outros concorrentes de reconhecida capacidade de gestão; 2) A concorrência individual pela forte oferta de profissionais reconhecidamente competentes, fatos que acabam por exercer uma pressão sobre os profissionais das diversas empresas instaladas nesta região para alcançar resultados superiores.

Essa busca por resultados é refletida, por exemplo, em um ritmo de trabalho percebido como mais veloz pelos respondentes desta unidade, exemplificado pelo Gerente 04 São Paulo: *“Você já vê na Lapa (unidade São Paulo) o pessoal mais acelerado. Você vai para Fortaleza o pessoal ainda está meio por hora e o pessoal da Lapa está duzentos por hora”*. Outro reflexo dessa percepção de maior dedicação está na jornada de trabalho a que os funcionários da unidade São Paulo estão submetidos, ou seja, um tempo claramente superior às unidades londrinense e fortalezense.

Aqui a cultura é aquela bem são paulina mesmo, só que **a gente sempre está correndo atrás de resultados**, correndo pra finalizar os processos de forma mais rápida, mais ágil, tentando da melhor maneira possível também repassar para todas as unidades tudo o que a gente faz aqui, troca idéias com as outras unidades... então a gente tenta ter aquele elo que tem sempre de trazer o apressado, mas com qualidade, então **a gente tem aquela cultura mesmo de São Paulo, então tem gente que fica até mais tarde... tem gente que troca de horário, mas no geral a gente tem aquele típico perfil paulistano** (Coordenadora 02 São Paulo).

A condição de maior jornada de trabalho dos funcionários da unidade paulista da JKL reflete a condição cultural desta região, sabidamente um local onde a jornada de trabalho é muito estendida em relação às oito horas regulamentadas para o trabalhador brasileiro. Como ressaltado pela Coordenadora 02 São Paulo, o paulistano tem um típico perfil de trabalhar “até mais tarde” já incorporado ao modo de ser deste povo, fato também reconhecido por respondentes das outras unidades:

Aqui em Fortaleza, por exemplo, nós temos uma cultura de que às 18:00h, encerrou-se o expediente e todo mundo vai para o seu *happy hour*, para sua academia, para sua faculdade etc., tem compromisso; **em São Paulo, por exemplo, é comum as pessoas ficarem até nove, nove e meia da noite**, até por conta de uma fuga do trânsito, a característica da região lá (Coordenador 01 Fortaleza).

Não encontramos referência dessa necessidade de maior jornada de trabalho feita pelos respondentes da unidade Londrina. Interpretamos que esse não-dito já confirma uma não valorização desse perfil entre os trabalhadores da região.

Estes depoimentos evidenciam algumas particularidades dos paulistas, referenciadas na literatura, tais como: a vinculação à pressa, à impaciência, ao trabalho, ao dinheiro e às coisas materiais (LANARTOWICZ; ROTH, 2001). Além disso, demonstram uma condição particular deste trabalhador, que atribuímos a uma questão cultural regional e fonte de diferenciação entre as unidades analisadas.

Por fim ressaltamos que o registro valorização do funcionário só aparece em Fortaleza, sendo citado apenas por 20% de seus respondentes. A ausência nas outras unidades e o baixo índice na matriz mais uma vez podem ser interpretados pelo não-declarado. Tais dados nos permitem dizer que, em geral, os funcionários da JKL não se sentem valorizados em sua empresa e que as novas condições advindas das transformações estratégicas parecem caminhar para uma direção de maior exigência destes funcionários sem que encontrem correspondência por parte da organização, como defende Freitas (1999). É razoável supor que há um temor pelo que vem em seguida diante do que já ocorreu em termos de ruptura, assim como também há um descontentamento pelas novas relações de poder ou ainda que estes funcionários não reconhecem uma mudança significativa na política de gestão de pessoas iniciada pela recém-criada Diretoria de RH, enfim, fatos que influenciam negativamente no clima organizacional e no sentimento de valorização do funcionário da JKL.

5.4.4.1.3 A percepção do respondente sobre as diferenças entre as unidades funcionais

Esta subcategoria busca compreender as percepções dos respondentes quanto a diferenças entre as três unidades investigadas nos processos organizacionais e nas ações individuais. A importância desta subcategoria está no esclarecimento de como os participantes vêem as suas unidades funcionais quando comparadas às outras unidades, contribuindo para a caracterização da identidade da JKL.

Em geral os discursos dos respondentes indicam uma busca de padronização da empresa investigada em seus procedimentos organizacionais, sendo a matriz o ponto de difusão da política organizacional, como vemos na fala de uma coordenadora de Fortaleza:

Nós somos o começo, as autorizações, as políticas são escritas aqui, como os processos vão acontecer partem daqui, enquanto que as unidades e as regionais de vendas são orientadas através dos processos, então elas não têm uma autonomia, enquanto que o corporativo tem para a criação desse corpo que rege as diretrizes da empresa (Coordenadora 02 Fortaleza).

O discurso de padronização foi encontrado entre os respondentes das três unidades analisadas, prevalecendo a visão de que a empresa funciona com elementos culturais unificadores com a possibilidade de pequenas adequações nos procedimentos das filiais, desde que não

transgridam os princípios básicos que devem reger a empresa, tais como, a ética, a honestidade e o respeito à legislação. Tais adaptações precisam ser justificadas para uma autorização da matriz. Isso ocorre por razões mercadológicas (atendimento de vendedores mais informal no Nordeste), aspectos institucionais (relações sindicais mais complexas no Sudeste) e comportamentais do funcionário (postura de líderes, disponibilidade para trabalho extra).

Nós temos sindicatos que atuam de formas diferenciadas, nós temos uns com mais ênfase ou mais políticos, então a gente tem essas determinações da matriz, mas as unidades acabam por focar naquele detalhe, aquela característica da região onde vale a pena você implantar isso, vale a pena você adaptar melhor essa norma, para que não venha a ferir de repente, a cultura da região, as características do local, algo que pode ser de repente, muito bem visto aqui no Ceará, mas se você leva para Bahia fica alguma coisa assim de desgaste com os funcionários [...] você não pode é ferir a determinação maior a empresa, mas se você de repente melhora algo, se você adapta um procedimento àquela região e acaba trazendo um ganho maior para empresa, seja de produtividade, seja de satisfação, do funcionário, isso é muito bem visto (Coordenador 01 Fortaleza).

Este depoimento exemplifica a possibilidade de abertura organizacional às pequenas alterações operacionais. Um dos motivos desta abertura é evitar conflitos com funcionários e mesmo com sindicatos de trabalhadores principalmente nas unidades do Estado de São Paulo, onde o sindicalismo de trabalhadores é mais forte e representativo, forçando a empresa a ter maiores preocupações nesta região do que no restante do país. Essa ação é um exemplo de que as pressões institucionais se diferenciam entre as regiões brasileiras e podem forçar a empresa a atuar de forma diferenciada com os *stakeholders* locais.

Nos depoimentos prevalece um discurso de uniformidade organizacional, embora tenha se observado em algumas falas a percepção da organização funcionando como um “guarda-chuva”, com elementos culturais unificadores, mas também com especificidades regionais: “A empresa pode ter sua cultura como um todo, formando esse cabedal todo, mas só que cada localidade tem o seu núcleo cultural diferente, fazendo com que a gestão das pessoas seja diferente” (Coordenador 04 Fortaleza). “Há uma diferença grande também na forma de gestão de cada uma dessas regiões, cada uma tem a sua prioridade, mesmo sabendo qual é a direção, mesmo sabendo quais são os objetivos, cada uma tem a sua forma típica de conduzir o negócio” (Gerente 01 São Paulo).

Eu já vi, já vi isso (diferenças culturais) no Mato Grosso, já vi isso no Sul, até a questão que eu comentei do ‘tereré’ e do ‘chimarrão’, o pessoal tem a cultura que eles atacam de manhã como a uma religião, eles tem que tomar, eles gostam de tomar em grupo, então **se você não souber respeitar isso, você pode interferir na sua gestão, tem que respeitar, mas eles também têm que respeitar a regra da empresa**, tem horário se quer tomar vai tomar, vai de dois, vai de um, mas não em equipe, parar toda a fábrica (Gerente 01 Londrina).

Mesmo em uma empresa é comum a existência de diferenças de crenças, de etnias, de culturas etc. entre seus integrantes, levando a uma combinação de culturas organizacionais (MARTIN, 1992; MARTIN; FROST, 2001). O destaque deste último depoimento nos remete à questão não só do reconhecimento das diferenças, mas, sobretudo, do respeito a uma perspectiva cultural que por vezes nos parece sem sentido, mas que é revestida de valores simbólicos para seus participantes. Uma empresa tem suas regras e parâmetros operacionais que são definidos para alcançar uma eficácia empresarial, mas ela também possui pessoas que são arraigadas a hábitos e costumes.

Espera-se que esses dois fatores sejam equacionados. O depoimento do Gerente de Londrina mostra o seu reconhecimento dessas diferenças e uma tentativa de equilibrar a sua posição de líder com os objetivos operacionais e os valores culturais dos funcionários. Ele nos oferece uma aplicação prática da possibilidade de convivência entre diferenças culturais regionais que muitas vezes estão em pequenos detalhes, como no ato de compartilhar um chá, que possui um significado que vai além da simples degustação de uma bebida. O entrevistado reconhece que uma proibição deste convívio valorizado na cultura local pode gerar insatisfação e desarmonia no ambiente de trabalho e “interferir na sua gestão”.

Na percepção de alguns respondentes, o reconhecimento dessas especificidades é importante dada a sua condição de influenciar a maneira de agir e o comportamento de funcionários, o que permite agir tentando conciliar a perspectiva organizacional e funcional, como dito pelo Gerente de Londrina.

Diante da busca pela padronização de procedimentos em todas as suas unidades funcionais, indagamos o quanto esta uniformização é necessária diante da diversidade brasileira. Nesse sentido, destacamos o posicionamento de um Gerente de São Paulo, que chega a questionar se há um modelo de gestão único e, nesse caso, se o modelo paulista serviria para as outras unidades. Em suas palavras:

Eu percebo e me pergunto se a matriz da empresa fosse aqui em São Paulo e não em Fortaleza se haveria diferença na questão do posicionamento da empresa no mercado brasileiro não é? E porque é que eu trago essa questão; eu entendo que o mercado de São Paulo, aí especificamente de São Paulo, ele tem um hábito de trabalho um tanto quanto agressivo do ponto de vista de rapidez, de agilidade, de tempo, é tudo muito escasso, quando eu me dirijo a Fortaleza e à matriz, eu tenho a percepção que as coisas fluem muito bem num tempo diferente, não é? E aí a grande questão: será que a gente não está equivocado aqui em achar que as práticas de São Paulo devem ser levadas para o Brasil como um todo? E até coloco isso porque entendo que uma empresa que atua no mercado nacional ela só vai ser competitiva se ela tiver a respeitabilidade regional, quer dizer, levar o gerente talvez, isso é uma hipótese, de São Paulo para uma filial de Salvador talvez não seja uma decisão inteligente, a não ser que essa a pessoa tenha habilidade, tenha experiência anterior nessa situação e o mesmo trazer alguém de Belém para cuidar de Porto Alegre, as diferenças regionais são muito grandes tanto do ambiente interno quanto externo (Gerente 01 São Paulo).

Este depoimento coloca em questão a pertinência de agir a partir de um único modelo de gestão quando a organização atua em distintas realidades culturais. Esta opinião ganha mais brilho por ser proferida por um gestor que está no local onde são definidas as regras para outras localidades; ele indaga se tal política é totalmente adequada para outras unidades funcionais que possuem uma lógica própria, ainda que pertençam a um contexto maior.

No caso da JKL, não se trata de onde emanam as políticas e diretrizes organizacionais, de São Paulo, de Fortaleza ou de Londrina, pois é comum a matriz definir os grandes procedimentos e as orientações estratégicas, independente de onde ela se localize. Trata-se sim de buscar melhor compreender as particularidades das regiões onde as filiais operam e com isso conseguir extrair resultados positivos para a empresa em geral, de modo que se possam conjugar as diretrizes da matriz com as realidades culturais de cada filial.

Um ponto específico que também podemos observar no depoimento anterior nos remete à questão: qual é o modelo ideal? Como diz o gestor de São Paulo: *“será que a gente não está equivocado aqui em achar que as práticas de São Paulo devem ser levadas para o Brasil como um todo?”* Esse fato encontra grande debate na literatura em nível internacional. Especificamente para o Brasil, encontramos a discussão se o modelo norte-americano serviria para a realidade brasileira (RODRIGUES; CARRIERI, 2001). Em proporções semelhantes, poderíamos indagar se o modelo paulista serviria para todo o Brasil. Isso não significa que todo o conhecimento de gestão norte-americano deva ser desprezado, nem que aquilo que é válido em São Paulo precisa ser descartado para outras regiões do país pelo simples fato de ser deste local, trata-se sim da ação de gestores em analisar criticamente essas tecnologias

gerenciais e, quando necessário, fazer adaptações que sejam mais adequadas aos seus contextos culturais.

Nesta subcategoria estão exemplificadas ações e comportamentos que se diferenciem entre as unidades que podemos atribuir, em parte, a uma característica cultural regional, embora algumas opiniões analisadas evidenciem a existência de diferenciações que precisam ser levadas em consideração. O que prevalece na JKL é uma tentativa de homogeneidade e de padronização nos procedimentos que buscam uma coesão cultural. Esse anseio encontra resistências não só pela questão cultural regional, mas, sobretudo, no caso da JKL, pela diferenciação e pela fragmentação que observamos nas falas dos respondentes das unidades analisadas, que se mostram confusas, contraditórias e ambíguas em vários momentos.

5.4.4.2 Relações internas da JKL

Na categoria Relações Internas estão agrupadas as percepções dos participantes em relação à transferência das práticas organizacionais da matriz para as filiais, as possibilidades de adequações organizacionais às culturas regionais e a admiração de unidades vistas como modelo no grupo JKL. A importância desta categoria reside em desvendar a harmonia nas relações entre a matriz e as filiais.

5.4.4.2.1 Receptividade da unidade sobre as definições estratégicas da matriz

Nesta subcategoria, criada a partir da questão 07 do roteiro de entrevista, analisamos a sistemática de criação institucional da empresa JKL, especificamente a criação, a disseminação e o cumprimento das ações estratégicas da matriz para as filiais. A pertinência desta análise está na possibilidade de compreender a conformidade nos procedimentos entre a matriz e suas filiais.

Ao longo de sua trajetória, o grupo JKL modificou a forma de gerenciamento. Nos anos 1990 esta gestão era feita de forma descentralizada, com cada unidade com um corpo diretivo

próprio, com autonomia relativa, embora respondendo à matriz. Já nos anos 2000, em busca de ganhos de escala, de maior produtividade e de eficiência, a empresa volta-se para um modelo de gestão centralizado com perda de autonomia pelas filiais.

Neste modelo vigente, a matriz dita as normas, os padrões, os procedimentos etc. para todas as unidades. A busca de uma padronização das ações organizacionais faz parte dessa estratégia e ocorre em virtude de seu corpo dirigente considerar este modelo como aquele que confere à empresa um melhor resultado operacional e maior competitividade. Prevalece entre os entrevistados das três unidades analisadas (77,7% em Londrina, 70% em Fortaleza e 62,5% em São Paulo), a percepção de que as políticas, as regras e as diretrizes são claras, bem discutidas entre a matriz e as filiais e cada um realiza o seu papel de acordo com esta política. Sintetizamos essas opiniões através do depoimento de um Gerente de Fortaleza:

Essa relação é salutar, ela é salutar por quê? Porque hoje nós temos as chamadas unidades regionais de vendas, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, tem as unidades produtivas, então cada um tem o seu papel bem definido, normalmente tem bem definidos seu papel, as suas metas e planejamento, as fábricas têm definidos os seus papéis, as suas metas e planejamento, as equipes, aqui da matriz tem seus objetivos, metas e planejamentos, quando você chega se integra nesse todo, é exatamente o objetivo da empresa, e quando há, isso aí bem definido, isso facilita sobremaneira a compreensão que cabe o papel de cada um [...] ao longo da preparação do planejamento da empresa para os anos seguintes, como todos já são sabedores do seu papel, isso não oferece resistência a qualquer diretriz que emana daqui, porque todas são ligadas ao negócio, cada um faz parte do negócio, e automaticamente a coisa flui naturalmente (Gerente 01 Fortaleza).

Embora com esta política uniformizadora surjam vozes discordantes que expõem contradições dentro das próprias unidades, ora elas podem ficar escondidas no não-dito, ora elas podem emergir como desacordos, referindo-se à existência de dificuldades de comunicação e padronizações ainda não consolidadas, como vemos nos depoimentos a seguir:

Existe uma grande distância (entre as unidades) que leva a uma dificuldade de comunicação, que leva a uma diferença de procedimentos e tempo de execução [...] em Fortaleza a gente tem a facilidade de estar mais próximo do processo decisório, você acaba tendo acesso à informação, à comunicação de uma maneira mais rápida, eu diria que as unidades que estão espalhadas pelo Brasil, talvez elas tenham, como a gente ainda não tem ainda um processo de comunicação muito bem estabelecido, a gente acaba tendo problemas de atraso, das chegadas de informações e acontecimentos (Diretor 01 São Paulo).

Cada pessoa que está em sua empresa (unidade), ela procura se dissociar assim do todo, isto eu acho que é um defeito que existe ainda aqui, existe um certo

constrangimento e um certo distanciamento entre aqueles que fazem as unidade e a holding, é um aspecto negativo, está faltando alguma coisa que volte a uma engrenagem melhor... até o próprio recursos humanos segrega... se ele (diretor) puder discriminar, ele discrimina (Gerente 03 São Paulo).

Eu te digo que isso, nós ainda estamos em um processo de amadurecimento, essa centralização aconteceu há uns cinco anos e isso do ponto de vista de gestão é muito recente e nós estamos aprendendo. Quem trabalha aqui na sede do grupo está aprendendo a lidar com essas diferenças regionais, no início nós sentimos essa dificuldade de repente o que dava certo aqui no Ceará, não obrigatoriamente dava certo em São Paulo e você simplesmente baixava uma determinação que a partir de hoje o procedimento é esse muito baseado na realidade que você tinha na sua unidade, às vezes, por exemplo, alguém que vinha de São Paulo para cá nessa centralização trouxe alguma coisa de lá que dava certo e percebeu que tinha que adaptar à realidade cultural daqui. Eu te digo que nós estamos ainda em processo de aprendizado e hoje a gente procura minimizar os erros que aconteceram com toda mudança que nós temos (Coordenador 01 Fortaleza).

Aqui é uma constante busca por padronização, se fala muito em padronização, mas por mais que se busque, até hoje não aconteceu, por mais que se brigue por uma padronização, cada unidade tem sua particularidade, até mesmo por uma questão de região (Coordenadora 03 Londrina).

Estes depoimentos expõem um desvio entre a política de uniformização da JKL e as práticas organizacionais. Comunicação inadequada, sentimento de desagregação, falhas na operacionalização de procedimentos são exemplos de um quadro nebuloso nesta empresa. Um dos desafios da estratégia uniformizadora em empresas com várias unidades organizacionais é garantir a efetividade desta padronização, dadas as muitas variáveis envolvidas regionalmente e as tensões oriundas da relação matriz-filial. Na empresa investigada estes discursos evidenciam que este processo ainda está longe de se consolidar, acabando por transparecer as tensões em diferentes níveis: antigos e novos detentores de poder; antigos e novos funcionários, aqueles identificados com a cultura da JKL e aqueles que querem instituir uma “nova cultura”, o que acaba por gerar um quadro cultural confuso que se manifesta, por exemplo, através de dados inconsistentes.

Mas é verdade também que dificilmente encontramos consenso entre as instâncias definidoras e as executoras das políticas e estratégias organizacionais. Essas tensões ocorrem em virtude de disputas naturais de poder, alocação de recursos ou visões culturais distintas, para citarmos alguns exemplos. A condição de conflito é ilustrada pela fala do Gerente 04 Fortaleza, para quem “*o que deu certo é mérito nosso* (referindo-se a um discurso de um funcionário de uma filial), *o que deu errado é culpa da matriz!*”.

Os dados mostram que a empresa passa por uma transição e isso faz com que muitas práticas, modelos gerenciais e estratégias emergentes não tenham muita clareza para os membros da empresa analisada. Aliada a esta clássica tensão em momentos de mudança, tem a condição da JKL em possuir seu corpo dirigente distribuído em Fortaleza e em São Paulo, o que acaba por favorecer uma maior nebulosidade nesse processo, em virtude de as determinações emanarem de dois locais. Essa dificuldade é relatada por alguns participantes.

A matriz, ela não mandava muito no jogo, em cada unidade fazia o que queria então a matriz falava tem que produzir... tem que produzir 100 desse produto, aguardava... ah! Duzentos, então ficava por isso mesmo, ninguém cobrava. Então isso se criou uma rebeldia, a resposta que eu quero é desse jeito, mas na verdade fazia o que queria. Agora que a gente está começando a definir a regra do jogo a gente continua com alguns problemas da rebeldia das unidades. Mas aquilo que eu falei, isso foi mais presente essa rebeldia há três meses atrás, menos presente mês passado e hoje é menos presente ainda, então tem uma curva de maturação para que todo mundo se atenha à regra do jogo, então você dá uma diretriz e o cara não cumpre, tem que ligar e explicar para que serve a diretriz, qual o impacto se ele não cumprir, pedir explicações por que ele não cumpriu, colocar a posição... o importante não é cumprir à risca o que foi definido, mas o importante é o compartilhamento das informações e a comunicação para que a decisão local não sobreponha sobre a maximização do todo (Gerente 04 São Paulo).

O depoimento anterior nos mostra ainda que esta dificuldade de padronização é algo antigo na empresa e que agora a idéia é que haverá uma maior cobrança por essa uniformidade de procedimentos e respeito às diretrizes da matriz, no entendimento do participante, a unidade São Paulo. A necessidade de uma nova governança advém da condição da empresa de agora atuar no concorrido mercado de varejo de alimentos, que não permite algumas ineficiências que o cativo segmento de *commodities* permitia, como exemplificado no depoimento anterior.

Vemos a expectativa de um modelo mais centralizado e de maior cobrança de adequação das diretrizes da matriz a partir de agora na JKL, onde não irá se permitir desvios que parecem ter sido comuns no passado. Será que isso irá ocorrer? Será que a JKL conseguirá instituir uma cultura que rompa com o seu passado? Uma contradição da postura centralizadora nos é dada por um Coordenador de Fortaleza que vivenciou as dificuldades desta uniformização.

O que dava certo aqui no Ceará, não obrigatoriamente dava certo em São Paulo, e você simplesmente baixava uma determinação que a partir de hoje o procedimento é esse muito baseado na realidade que você tinha na sua unidade, às vezes, por exemplo, alguém que vinha de São Paulo para cá, nessa centralização, trouxe alguma coisa de São Paulo que dava certo lá e percebeu que tinha que adaptar à realidade cultural

daqui. Eu te digo que nós estamos ainda no processo de aprendizado e hoje a gente procura minimizar os erros que aconteceram com toda mudança que nós temos, pontos fortes e pontos fracos, então hoje nós tentamos amenizar isso... Ao invés da pessoa ficar aqui dizendo o que tem que ser feito lá, ela vai viver a situação de lá e encontrar a solução lá, com as pessoas que vão ficar pilotando, porque é um erro que nós cometíamos, a gente tinha algum problema seja operacional, seja administrativo ou estrutural nas unidades, e a pessoa decidia o que deveria ser feito, sem nem levantar, desculpe a expressão "a bunda da cadeira", me mandava para lá e quem ia pilotar o dia a dia de lá não se sentia confortável com aquilo, ou até porque não tinha oportunidade de dizer o que ela achava que seria melhor pra resolver o problema, então hoje a gente tenta amenizar dessa forma (Coordenador 01 Fortaleza).

Esta fala nos remete mais uma vez à discussão das particularidades locais e níveis de autonomia. Os definidores de políticas e procedimentos não vivenciam a realidade de onde essas políticas serão aplicadas e isto acaba gerando tensões nas unidades executoras. Isso é comum quando as políticas são homogêneas e esbarram em especificidades distintas em cada unidade funcional, seja por aspectos externos, como comportamento do consumidor e ações de *stakeholders*, ou por aspectos internos, como os conflitos políticos. No caso da JKL, os depoimentos mostram que as tensões tendem a continuar e serão difíceis de ser equacionadas se não forem respeitados alguns anseios específicos das filiais.

Nesta subcategoria não observamos diferenciações de natureza cultural regional entre as unidades analisadas, as contradições são de ordem organizacional, na clássica oposição matriz x filial, com todos os ingredientes de poder aí contidos.

5.4.4.2.2 Reações da matriz em função de adequações regionais feitas pelas filiais

Esta subcategoria analisa as atividades desenvolvidas nas filiais, possíveis adequações realizadas por estas últimas e as reações da matriz. Em específico, analisamos se algumas orientações da matriz podem ser preteridas em função de particularidades regionais e como a matriz lida com esta situação. A importância desta subcategoria está em melhor compreendermos a aceitabilidade de adequações culturais e possíveis tensões daí decorrentes.

De uma forma geral, a percepção dos respondentes é de que há poucos espaços para modificações nos processos operacionais por parte das filiais. Diante da requerida padronização traçada pela direção da JKL, o discurso preponderante é de que a matriz atua

para garantir a uniformidade de procedimentos, como podemos observar nas palavras a seguir:

A gente tem um coordenador de tecnologia e essa pessoa ela é responsável por andar entre os moinhos, para olhar como a empresa está administrando esse lado técnico da moagem, assim como tem um da qualidade, um da área de segurança, cada área da empresa existe uma pessoa do corporativo que fica girando as unidades para colocar a mesma metodologia, a mesma forma para todas as empresas (Gerente 02 Fortaleza).

Porém, mesmo com estas ações institucionais de uniformidade, as particularidades locais, as lutas de poder, a grandiosidade das operações acabam fazendo com que a uniformidade não ocorra no grau desejado pela direção da empresa. Na percepção dos respondentes, isso é reconhecido pelos dirigentes, embora o sentimento seja de que tenda a ser cada vez menos aceito pela matriz.

É impossível uma empresa dessas hoje, ela tem entre fábricas e moinhos nós temos talvez 17 unidades, nós ainda operamos com alguns centros de distribuições em algumas regiões do país, é impossível você simplesmente replicar o que se faz aqui, acaba que na questão cultural, a questão de horário, as características da região, as características do cliente local, as características do produto que você opera naquela determinada região acaba influenciando, não tem jeito (Coordenador 01 Fortaleza).

Mas a opinião anterior nos indica o quanto esta equação é difícil de solucionar. Vemos duas razões para a dificuldade que a empresa terá em uniformizar seus procedimentos, uma de natureza interna à organização e outra de natureza externa. A primeira é a própria operação do grupo através de várias unidades, que, por si só, já potencializa as diferenciações diante de estilos gerenciais distintos, posturas individuais muito diversas etc. A segunda questão diz respeito às diferenças culturais regionais brasileiras, que, igualmente, podem ser um vetor para induzir diferenças entre as unidades funcionais com, por exemplo, consumidores e *stakeholders* que acabam por influenciar o âmbito organizacional.

Estas dificuldades estão refletidas nos dados que exprimem a percepção dos respondentes por unidade funcional, que indicam que apenas 30% dos respondentes de Fortaleza vêem os processos das filiais como um espelho do que ocorre na matriz, enquanto em São Paulo foram 12% os respondentes com essa opinião. Já na unidade Londrina, 66,6% dos participantes imaginam que as atividades por eles desenvolvidas sejam semelhantes ao que ocorre na matriz.

Isso significa que a pretendida uniformização de procedimentos e de valores não é vista pela maioria dos integrantes de Fortaleza (70%) e de São Paulo (88%) e mesmo por um elevado percentual de Londrina (43%). O que dizer em relação a números tão representativos? Isso evidencia uma condição contraditória entre o discurso uniformizador e a prática organizacional.

Normalmente as tentativas de uniformização de procedimentos e de políticas organizacionais partem de uma matriz para as filiais, ou seja, há uma relação de poder onde aparecem dominadores e dominados, o que normalmente cria tensões entre o lado dominante, que deseja consolidar-se como definidor das ações organizacionais, e o lado dominado, que deseja mudanças nesta relação (GHOSHAL; NOHRIA, 1989; FREITAS, 1999; FERNER ET AL., 2004). Os dados anteriores apontam que esta tensão está em um patamar significativo na JKL. Além disso, há ainda uma relação dúbia entre Fortaleza e São Paulo sobre os definidores destas políticas, contribuindo ainda mais para um quadro de fragmentação e de tensões entre as unidades. Mesmo com todo o processo de padronização chancelado pela direção, os dados indicam forte discordância sobre a condição de semelhança nos processos organizacionais. Parte disso certamente é fruto de resistências entre os funcionários das filiais, que buscam minimizar o nível de poder da matriz em sua unidade ou ainda em razão de discordância em relação às novas políticas da JKL.

Londrina é a unidade investigada onde é menor esta discordância (43%). Diante de seu histórico papel de executor das ordens da matriz, a maioria de seus entrevistados vê os processos de sua unidade funcional como um espelho do que ocorre na matriz em virtude da elevada observância do que daí advém. Diferentemente das outras unidades que constroem sua identidade, a unidade Londrina busca esta na matriz, como pode ser visto nas palavras de alguns de seus integrantes: *“a nossa realidade é a que o corporativo (matriz) define”* (Coordenador 01 Londrina), *“Fortaleza já é mais estruturada, tem uma equipe muito boa, então a gente está galgando para chegar lá, ela serve como meta para nós. Então nós precisamos avançar no dia-a-dia para poder atingir o alvo, a meta que no meu ponto de vista é Fortaleza”* (Coordenadora 02 Londrina),

Se busca ser do mesmo jeito que a matriz, andar do mesmo jeito organizacional, manter os padrões de qualidade, de produção da empresa JKL mesmo, do jeito que eles querem, a matriz impõe que todas as unidades sejam, eu acho que isso é muito claro mesmo sendo regiões diferentes, eu acho que eles conseguem fazer isso, dão

capacidade pra você seguir o perfil da empresa mesmo, não é porque é regional eles tem outro perfil não, a empresa manter um padrão de qualidade em todas as unidades (Supervisor 01 Londrina).

Estes dados evidenciam mais uma vez a posição da unidade Londrina na empresa investigada. A sua condição de menor unidade da empresa em produção é um fato, bem como a sua condição de filial vinculada a uma matriz e que por isso naturalmente precisa seguir determinações. Mas esses depoimentos parecem também traduzir uma condição simbólica de inferioridade no imaginário de seus integrantes, quando buscam na matriz uma referência plena, sem maiores preocupações com uma autonomia, parecendo aceitar tal condição como petrificada. Com este grau de institucionalização e com a colocação da matriz como referência, dificilmente esta unidade passará a uma posição de destaque nas relações de poder dentro da empresa.

Mas o que mais surpreende não é a condição de Londrina e sim de Fortaleza. Sendo matriz e definidora das políticas organizacionais, o que se espera dela é que irradie para as filiais as práticas organizacionais uniformizadas, então por que 70% de seus respondentes não citam que isso seja a realidade? Transparece que estas práticas ocorrem diferenciadas entre as filiais em um exemplo de fragmentação cultural. É verdade que colabora para esta situação o fato de que muitas das filiais da JKL foram adquiridas de terceiros, absorvendo obviamente parte da cultura de cada uma delas, bem como as diferenças culturais regionais que interferem nestas unidades. Mas transparece também que o poder de Fortaleza já não consegue se fazer sentir nas filiais como era de se esperar e isso se reflete no sentimento de seus respondentes, que percebem uma redução do poder desta unidade. É razoável supor que o clima organizacional nela favoreça um sentimento de insatisfação que aparece no não-dito.

Por outro lado, em mais uma ilustração da incongruência dos dados, mesmo São Paulo, que é a unidade que vem “recebendo” este poder antes concentrado em Fortaleza e que vem ditando os novos valores que eles acham adequados para o mercado de varejo, significativos 88% de seus respondentes discordam da condição de padronização dos procedimentos. Se isso é a determinação dos dirigentes e eles estão concentrados em São Paulo, o que dizer deste elevado percentual? Esse fato ilustra que não é suficiente apenas uma determinação dos dirigentes para que ocorra uma mudança nos valores que regem as práticas organizacionais nas unidades da JKL. Mesmo com todo o aparato ideológico e os instrumentos de pressão à

disposição dos dirigentes, tal como a demissão, estes precisam reconhecer que mudanças desta magnitude requerem tempo e uma complexa negociação com muitos atores.

Sobre a possibilidade de abertura pela matriz para adequações regionais, um aspecto que fica ressaltado nos depoimentos a seguir é que é na área mercadológica onde há maior abertura de aceitação para adequações pelas filiais, pois a natureza institucional do mercado é mais forte que a política da empresa de uniformização. Isso não chega a surpreender, em face da atuação no varejo de alimentos, que exige um ajuste às preferências do mercado consumidor, como podemos perceber nas falas de respondentes das três unidades investigadas.

As decisões de marketing, a decisão de vendas, a decisão de *trade marketing* ela é tomada aqui, e aí quando ela chega às suas regionais ela chega assimilada com a cultura da região, então o Rio de Janeiro recebe uma orientação de direção, mas ele faz um modelo carioca de consumo. Salvador recebe uma orientação, independente de onde ela venha, ela pratica um modelo do consumidor baiano e assim Recife, e assim Belém, e assim Goiânia e assim Porto Alegre (Gerente 01 São Paulo).

Só ligada à questão do mercado, porque hoje você não pode esquecer, principalmente de uma empresa comercial, você não pode esquecer que você tem que planejar, pensar global e agir local, no que se tem que pensar em relação à parte comercial, tanto é que, como já falei lá trás vou falar de novo, existe uma necessidade de construir uma plataforma de marcas menores, que se tivesse condições de investimento em algumas marcas, mas respeitando algumas regionalizações, de comportamento de consumidor, de valorização da marca, existe uma resistência muito grande nesse processo de se harmonizar, então pode ter um risco de faturamento, então é uma coisa pensada de uma forma bem detalhada (Coordenador 03 Fortaleza).

Eu acho que assim, não da parte técnica, da parte de produção, talvez da parte comercial, o mercado. Você direcionar talvez um produto específico, tanto é o caso das marcas próprias, na região lá nós vamos produzir isso e tal, vende mais aquela marca e produtos assim, então se a gente olha do ponto de vista comercial é possível sim porque daí você tem diferentes culturas (Coordenador 04 Londrina).

Os dados mostram que é na área comercial que a empresa JKL mais flexibiliza sua organização. Levada pela força do consumidor e mesmo por questões regionais, a empresa acaba por se adaptar a uma realidade local. Um exemplo é o mercado gaúcho, o único no Brasil onde é ofertada a farinha de trigo em embalagem de papel em virtude do tradicionalismo gaúcho, que reluta em adquirir embalagem plástica, padronizada no restante do país e mais barata para a empresa. Outro exemplo foi o recuo que a empresa teve que fazer após lançar embalagens com 20 unidades (fardo) de massa alimentícia e ver suas vendas

recuarem significativamente no Nordeste, forçando a JKL a rever esta decisão que lhe era menos onerosa.

Estes exemplos e os depoimentos reforçam a pertinência da percepção de várias realidades culturais brasileiras que não podem ser negligenciadas pela JKL. Certamente esta flexibilização não deve ficar restrita ao aspecto mercadológico, outras áreas como recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento também podem sofrer influências de aspectos culturais regionais e deveriam fazer parte das preocupações dos gestores da empresa investigada.

Quanto ao aspecto cultural regional, a posição preponderante é de que não há diferenciações que pudéssemos atribuir à cultura regional brasileira. A política de padronização da empresa tem certamente aí um papel importante ao legitimar um discurso de homogeneidade. A exceção é a área mercadológica, que é vista nas três unidades analisadas como uma área em que adequações regionais são possíveis.

5.4.4.2.3 Unidade funcional mais admirada

Esta subcategoria, originada da questão 10 do roteiro de entrevista, analisa qual é a unidade funcional mais admirada pelos respondentes na JKL e as razões atribuídas para esta escolha. Tal percepção é importante para compreendermos o que leva os respondentes a possuir um modelo ideal de empresa.

Esta admiração é aqui entendida como a percepção do respondente por uma unidade funcional que serve como referência em práticas de gestão para as outras unidades da empresa. É comum ao ser humano se espelhar em algo em que acredita ser adequado aos seus valores e princípios. Esta admiração pode ser estendida ao plano coletivo, quando unidades organizacionais espelham-se em outras unidades ou mesmo em outras organizações em busca de alcançar um status ou uma condição superior. Normalmente as empresas se utilizam da idealização como forma de garantir maior produtividade e maximização de seus ganhos econômico-financeiros.

Os respondentes da JKL valorizam em geral a idéia de uma referência para as práticas organizacionais. 77,8% dos entrevistados das três unidades analisadas cultivam uma

admiração. Apenas 22,2% dos participantes não vêem uma unidade como um modelo a ser seguido. Um destes participantes é de Londrina. Ela fala que a empresa anteriormente fazia conferências, quando participantes de todas as unidades se reuniam na matriz para troca de experiências, na tentativa de disseminar boas idéias. Para ela, no entanto, não existiriam grandes destaques, nem mesmo a matriz que, veremos em seguida, é a unidade mais admirada.

Até nós fazíamos, já faz uns dois anos que terminou. Fazíamos conferência com todas as unidades e existia uma troca, mas eu percebi que não tinha ninguém com destaque. Não tem esse negócio de filho preferido. Eu não vejo nem o cooperativo que as pessoas diziam: olha, é o nosso modelo, eu vejo que em muitas coisas lá no cooperativo é pior do que nas unidades, eu não vejo nenhuma unidade como modelo não, nem a minha. Para mim na verdade é um eterno aprendizado (Coordenadora 03 Londrina).

Normalmente as empresas procuram institucionalizar o que consideram as melhores práticas de gestão (POWELL; DIMAGGIO, 1991). Como visto na contextualização desta participante, esta prática existia na empresa, mas foi abandonada nos últimos tempos. Uma razão para isso é a política de uniformidade de procedimentos disseminados através da matriz que acaba por se tornar um modelo a ser seguido pela força institucional. A voz desta participante se coloca como discordante deste modelo por não achar que haja uma unidade, mesmo a matriz, que possa ter respostas prontas e adequadas aos desafios cotidianos, pois para ela “é um eterno aprendizado”.

Em uma outra voz de discordância, o Coordenador 04 Fortaleza afirma que “*Tem unidades que pensam que são ‘o rei da cocada preta’*. *Eles pensam que o Brasil todo tem que girar em função de São Paulo*”. O respondente questiona o fato de a unidade paulista querer impor para todas as unidades brasileiras padrões operacionais que não serviriam para outras realidades. Observamos aqui um sentimento de repulsa que expõe mais uma vez a rivalidade entre as unidades Fortaleza e São Paulo, que são unidades disseminadoras de práticas organizacionais e que travam uma guerra de poder (MARTIN; FROST, 2001) pela liderança simbólica da empresa.

Por outro lado, a maioria dos entrevistados elege um modelo a ser seguido. Daqueles que consideram existir uma unidade padrão, Fortaleza foi a que recebeu maior citação: 44,4% dos participantes das três unidades. Dentre os motivos apontados pelos respondentes das três unidades sobre esta condição de Fortaleza estão: 1) A sua condição de ser centro de decisão,

onde naturalmente muitos gostam ou gostariam de trabalhar, provavelmente projetando maior poder para si ou maior possibilidade de uma ascensão na carreira; 2) A presença do fundador, que funciona como um reforço para os valores da JKL e mesmo como inspiração para uma postura e um comportamento pessoal e profissional; 3) As instalações físicas e o entorno da unidade, que apresenta uma bela paisagem em frente ao mar; 4) A vinculação com a cidade de Fortaleza, que emana um local bom para se viver, com qualidade de vida, que influenciaria positivamente os funcionários no contexto organizacional.

Se observarmos esses motivos, emergem contradições entre a realidade vista por alguns integrantes de Fortaleza ao longo das entrevistas e aquilo que foi respondido neste item. A questão da admiração por Fortaleza como centro de decisão se contradiz com a perda de poder por que passa esta unidade, assim como a presença do fundador que se contradiz com os dados que mostram que sua influência tem se dissipado entre as unidades da empresa.

As falas a seguir ilustram a opinião de alguns respondentes sobre as razões de preferirem Fortaleza: *“tem todo um simbolismo na unidade, por ser a matriz, a figura do fundador* (Gerente 04 Fortaleza).

Existe um pouco, tem o sentimento que as pessoas, a curiosidade de conhecer a matriz da empresa é uma coisa fenomenal. Qualquer profissional que você fala, eu não sei se isso é ligado ao Ceará, ao “apelo Fortaleza”, todo o aspecto turístico aí, mas é bem assim, você olha todas as fotos, as pessoas olham aquele prédio bonito na Beira-Mar, grande, novo... (Gerente 02 São Paulo)

Eu mesmo tenho muita vontade de conhecer a unidade de Fortaleza, porque é a matriz, porque é a matriz do corporativo, é uma cidade muito bonita, todos dizem que o moinho lá é muito bonito, de frente para o mar assim e tal. É uma particularidade minha que eu tenho muita vontade de conhecer lá certo? (Coordenador 01 Londrina).

Tem o aspecto de estar próximo ao poder de decisão, e aí eu acho que sim existe uma admiração, uma vontade de não sei, de estar mais próximo, então a gente percebe que as pessoas querem estar mais próximo aonde é presidido ou se decide as coisas, o que é melhor até para um crescimento profissional, porque aí a dinâmica, as coisas acontecem com mais rapidez, aonde tem um processo de decisão (Coordenador 03 São Paulo).

Esses dados ficam limitados por não se referirem ao porquê de esta unidade ser referência ou o que ela fez para merecer admiração. Não citam, por exemplo, algum processo produtivo, alguma técnica de produção ou uma tecnologia gerencial. Eles falam mais da condição de

Fortaleza como centro de poder, da sua vinculação com o fundador da empresa, de ser um bom local para viver, da condição de beleza onde se encontra esta unidade – em frente ao mar como cartão postal da cidade (beira mar) etc., despertando a curiosidade e o desejo dos respondentes como uma unidade padrão para a empresa JKL.

Algumas dessas razões acabam por extrapolar o contexto organizacional ao colocar o “apelo” da cidade de Fortaleza como um fator que contribui para a admiração da unidade, bem como uma questão estética da localização das unidades em uma área considerada bonita da cidade. No entanto, estas são razões sólidas para a admiração por Fortaleza no âmbito organizacional? Quando vemos a questão política e das relações de poder nos parece que a questão estética fica em um plano menor.

Esta valorização de Fortaleza não deixa de ser contraditório se considerarmos os resultados locais vistos anteriormente sobre orgulho em trabalhar na unidade, onde apenas 30% dos respondentes fizeram referência a este registro, e ainda sobre o envolvimento e a valorização do funcionário nesta unidade que também foram citados apenas por 30% e 20% dos respondentes, respectivamente. Os dados também se revelam não-conclusivos se observarmos a perda de poder que esta unidade vem sofrendo para a unidade São Paulo e ainda a insatisfação manifestada implicitamente pelos respondentes de Fortaleza através do não-dito em muitas ocasiões. A condição de unidade ideal de Fortaleza é disseminada nas outras unidades, mas se contradiz com aquilo que os funcionários desta unidade dizem (ou deixam de dizer) em muitos momentos. Estas contradições parecem estar ainda no nível interno desta unidade, fazendo com que ainda seja possível a ela transmitir uma imagem de unidade ideal. Até quando?

Por outro lado, nos causa surpresa a ausência da unidade São Paulo entre as mais admiradas (recebeu apenas uma citação entre todos os respondentes), mesmo sendo um centro estratégico para a empresa e por toda a sua condição de liderança, como já mencionado. Assim como em relação à Fortaleza, o depoimento a seguir ilustra uma opinião sobre a unidade São Paulo, que limita a análise a uma questão estética:

Você vai rodar e você vai ver que grande parte das nossas unidades são unidades antigas, é um lugar como aqui, por exemplo, é longe de ser um escritório, **tenho vergonha de fazer até uma entrevista aqui às vezes**. Porque aqui era uma fábrica antiga, não é um escritório na Avenida Paulista ou na Faria Lima e um prédio novo

que é moderno, então acho que tem um pouco disso aí, nossa quando você olha e vê a foto do prédio da matriz, nossa, que lugar! Aquilo é terapia, mas, se eu abrir a janela aqui para você, você vai ficar com vergonha, então é uma coisa, é um choque mesmo aquilo lá. Você está estressado, eu mesmo, já aconteceu d'eu estar em reunião em Fortaleza, sair da reunião e estar passando por fase complicada, às vezes pessoal e eu ir para aquele lugar (refere-se a um amplo espaço na matriz localizado no sexto andar com vista para o mar) e começar olhar: nossa, até lágrimas vir aos olhos, então você diz, meu Deus do céu, isto aqui é... aquilo, se você parar ali você vira poeta (Gerente 02 São Paulo).

Tendo sido herdada por uma aquisição da empresa analisada, a unidade São Paulo está em um prédio antigo, no bairro da Lapa, que embora não seja uma zona periférica ou de menor poder aquisitivo, segundo o entrevistado, não tem o status que outras áreas possuem. Além disso, por ficarem instaladas em um prédio de uma antiga fábrica, suas dependências são inadequadas para sediar um escritório, o que dificulta a operacionalização do trabalho. Tais fatos contribuem para uma não-transmissão de um simbolismo de grandiosidade, encontrado em muitas grandes empresas sediadas na cidade de São Paulo em zonas imobiliárias mais valorizadas que servem para demonstrar uma força simbólica. Mas esta questão é suficiente para explicar tal ausência? Parece-nos que não e aí os dados se mostram incoerentes diante da condição estratégica desta unidade e da sua liderança na nova fase da JKL. Este silêncio talvez seja explicado por um descontentamento destes respondentes, que, mesmo estando em uma unidade-chave para a empresa, não se sentem confortáveis para classificá-la como unidade modelo.

A segunda unidade mais admirada é a de São José dos Campos (SP), uma unidade que foi herdada de um acordo feito entre a JKL e a Bunge Alimentos e que foi citada por 18,5% dos respondentes das três unidades. Neste caso as razões não foram de ordem estética, mas sim relacionadas à condição desta unidade de ser uma das mais avançadas tecnologicamente na empresa, com modernas instalações que seguem os padrões de qualidade exigidos pela ANVISA.

Diferentemente de Fortaleza, com algumas razões simbólicas e contextuais, os motivos de admiração dos respondentes pela unidade de São José dos Campos são eminentemente técnicos, tais como o seu processo produtivo e a capacidade de seus equipamentos em atender modernos requisitos de qualidade. Mesmo com menos de 19% de lembrança, estes motivos mostram um tipo de valorização mais instrumental dos respondentes da JKL, que, embora não

deixe de estar associado a uma questão simbólica de modernidade e tecnologia, são razões que fogem aos motivos clássicos da admiração.

É razoável supor que se esta unidade estivesse instalada na cidade de São Paulo a admiração por ela seria maior, pois além da questão técnica, possivelmente a perspectiva simbólica seria ampliada em razão da grandeza que é associada à cidade de São Paulo.

5.4.4.3 Práticas de RH da JKL

Nesta subcategoria analisamos as percepções dos respondentes sobre a geração e transferência de práticas de recursos humanos, as possíveis adaptações nas filiais e o padrão de procedimento no preenchimento e transferência de novas vagas. A pertinência desta categoria ocorre em razão de conhecermos a política de RH da empresa analisada e sua relação com a diversidade cultural do país.

5.4.4.3.1 Geração e transferência de práticas de RH da matriz e a adequação pelas filiais

Esta categoria se origina com as questões 17, 18 e 21 do roteiro de entrevista e analisa o processo de criação e disseminação das práticas de recursos humanos, a aceitabilidade pelas filiais e possíveis adequações regionais.

Seguindo a política geral definida pelo corpo dirigente da JKL, também em relação aos recursos humanos a empresa tem como princípio alcançar uma padronização em todas as suas unidades funcionais. Nesse sentido, as práticas de recursos humanos são centralizadas, sendo desenvolvidas na matriz e disseminadas por todas as unidades através de orientações gerais por meio de comunicações oficiais (documentos e portal de internet), bem como pelo uso de multiplicadores locais, funcionários de cada unidade responsáveis por receber as orientações da matriz e repassar aos demais colaboradores de sua unidade.

Um fato importante a salientar é a recente implantação de uma Diretoria de Recursos Humanos na JKL. Mesmo com seu histórico e a dimensão nacional de atuação, a empresa só implantou a sua diretoria no ano de 2008, pois até então se trabalhava em nível gerencial. Essa mudança aconteceu dentro de um processo maior de reestruturação organizacional, que ainda não está completo no setor de gestão de pessoas, como cita um Diretor de São Paulo.

A gente não tinha recursos humanos até bem pouco tempo, então a gente está em um processo de construção, se você vê como ele funciona hoje, ele não tem. Hoje a coisa está muito mais informal, tem certeza política, a gente está criando procedimento, aí vai se fazer treino das pessoas de recursos humanos, mas hoje você me perguntar se existe alguma coisa a gente não tem processo formal (Diretor 01 São Paulo).

Diante das características já apresentadas da empresa investigada, causa-nos surpresa o fato de somente no ano de 2008 a JKL, após 70 anos de existência, colocar a gestão de pessoas no nível de diretoria. Fica uma indagação sobre o quanto os Recursos Humanos possuíam ou mesmo possuem um espaço privilegiado no plano estratégico da empresa. A se ver pela implantação apenas recente, esta área não era vista como estratégica por seus dirigentes.

Normalmente o discurso organizacional é o de valorização do capital humano, mesmo que as práticas instrumentais ou a busca incessante por produtividade coloque o trabalhador a serviço dos objetivos organizacionais (FREITAS, 1999; SIQUEIRA, 2006). O que dizer então quando uma organização de grande porte não possui uma estrutura em um nível estratégico para a gestão de pessoas? Nesse caso é questionável um eventual discurso de valorização deste capital humano. Mesmo que na JKL boas práticas de recursos humanos possam ter sido desenvolvidas quando formalmente o setor estava no nível gerencial, a ausência por décadas desta área no nível estratégico nos oferece evidências de que esta é (ou era até a instalação da Diretoria de RH) uma área não valorizada pela empresa. Isso não é o único fator, mas ajuda a explicar parte do sentimento dos respondentes em não se sentirem valorizados na empresa ou mesmo em não terem orgulho em trabalhar na JKL, como visto anteriormente.

A ausência do RH e sua implantação tardia encontram eco nas falas dos participantes de Fortaleza (70%) e de São Paulo (75%). *“A meu ver isso está um pouco imaturo ainda, precisa melhorar muito, está melhorando agora, mas eu acho que está... existe uma certa, não sei, treinamento falta um pouco, eu acho que falta um pouco de treinamento, atualização”* (Gerente 03 São Paulo),

É uma mudança muito grande também na área de RH nesse sentido, e ele (Diretor de RH) está trazendo coisas novas, mais benefícios, plano odontológico que não existia, a existência de cursos, então eu acho que **ele está criando uma área de RH que era muito apagada, as pessoas... ah! no site do RH, 'ah o RH não é presente' 'ah o RH não existe pra mim'** e eu tenho visto muito disso e acho que é a grande preocupação dele (Diretor de RH). (Gerente 04 São Paulo).

Uma das boas mudanças que aconteceu foi a criação da diretoria de RH onde foi substituída a liderança anterior e no meu ponto de vista, a melhor pessoa, muito voltada para RH, para Recursos Humanos e então aparentemente nós temos pessoas agora com esse sangue, temos pessoas capacitadas, pessoas especialistas na área, a empresa tem gasto muito dinheiro com consultorias para levantar processos, para mapear competências, enfim, tem investido (Supervisor 02 Fortaleza).

Os percentuais de 70% e 75% são significativos quanto ao descontentamento dos respondentes. Os depoimentos anteriores ilustram que os funcionários sentiam o vazio desta área funcional. Treinamentos insuficientes, falta de atualizações com o mercado, mapeamentos de competências são exemplos que evidenciam uma negligência da empresa até recentemente, embora as expectativas sejam positivas com a implantação da diretoria justamente para superar tais falhas.

As falas anteriores demonstram o quanto os funcionários da JKL se sentem “órfãos” de um setor de RH efetivo que, conforme o Gerente 04 São Paulo, as pessoas diziam que “não existe ou não é presente”. Eles demonstram também uma expectativa positiva para o setor no futuro, quando reconhecem que há um processo em andamento e que algumas mudanças positivas já começam a ser desenvolvidas.

Porém, mesmo com este “novo nível” dos recursos humanos na governança da JKL, para o trabalhador importa o que efetivamente é feito pela empresa e se tomarmos como exemplo a fala do Gerente 04 São Paulo notamos que a valorização esbarra no pragmatismo da visão empresarial: *“Ah! É óbvio que se na cultura regional o cara não quer trabalhar **quinze horas por dia**, mas eu preciso que ele trabalhe, é óbvio que ele vai ser trocado, porque eu acho que o resultado da companhia está acima dos interesses locais ou pessoais de cada um”*. Este comentário ilustra que não é apenas uma questão de nível hierárquico do RH na estrutura organizacional, mas sim o que é feito na prática. Qual a diferença para um funcionário da JKL se os recursos humanos estão no nível gerencial ou de diretoria se prevalecer o pensamento do gerente visto na fala anterior? Algumas mudanças decorrentes desta nova governança provavelmente trarão algum avanço na gestão de pessoas em relação a questões práticas, tais

como treinamento e novos benefícios, mas será que ocorrerão mudanças significativas para o funcionário, diante da visão instrumental da JKL?

Já a unidade Londrina mais uma vez apresenta uma posição divergente em relação à Fortaleza e São Paulo. Apenas 22,2% de seus entrevistados citam esta situação do RH como algo ainda deficitário na organização.

De uma forma geral eu acho que isso acaba não ficando muito claro assim nem a questão da própria seleção como um todo, isso acaba não tendo... não tem se definido muito bem aquilo que quer para cada função [...] Os funcionários acabam não tendo assim definido o que é que é um plano de carreira para ele dentro da empresa, falta um pouco daquela questão de você conseguir avaliar cada um, ver o perfil de cada um, trabalhar aquilo que é deficiente em cada um, e você conseguir realmente dar conhecimento para aquela pessoa, não tem... isso não é... não é visto assim de forma geral por todos, as pessoas acabam não conseguindo visualizar isso, quem está abaixo não vê até onde pode chegar (Coordenador 05 Londrina).

A condição dos funcionários da unidade Londrina é reconhecida por alguns participantes que transmitem um sentimento de tratamento desigual entre as unidades, dando a entender que a sua unidade não recebe a mesma importância de outras unidades, *“nós somos o primo pobre aqui... Quando tem uma mudança, vai um consultor nas unidades (em referência aos disseminadores), aqui eles falam ‘Ah! Ai vocês mesmos divulgam’* (Coordenadora 03 Londrina).

A opinião de 77,7% dos entrevistados de Londrina de satisfação com os recursos humanos da empresa expõe uma maior conformidade destes participantes pelo que a empresa oferece como política de gestão de pessoas. Se nas unidades vistas como mais importantes na empresa o descontentamento alcança níveis entre 70% e 75%, por que nesta unidade, que historicamente é menos prestigiada nas relações de poder, ocorre o oposto? Por que esta discrepância quando há uma política pretensamente semelhante para todas as unidades?

Podemos apontar algumas razões para este fato. Uma delas é a condição pouco contestadora desta unidade, que vimos ao longo das categorias aqui analisadas, não só porque é a menor unidade do grupo, pois isso não significa automaticamente uma ausência de contestação, mas porque não encontramos muitos elementos de debate dessa sua condição entre seus respondentes, como se aceitassem passivamente sua função executora das diretrizes da matriz. Provavelmente isso se dá em razão de se tratar de uma fábrica onde prevalece uma mão-de-

obra operacional, ou seja, são poucos os cargos gerenciais que poderiam criar um senso crítico maior nesta unidade.

Outra razão está relacionada a um fator cultural regional. As empresas instaladas em Londrina normalmente ainda não oferecem instrumentos e benefícios que encontramos em Fortaleza e mais ainda em São Paulo, dada uma realidade local em que os benefícios acabam sendo menores quando comparados a estas outras cidades. Alguns deles são condicionados a fatores externos à empresa, como instituições de treinamento e ensino ou eventos culturais. Nesse sentido, seus funcionários não anseiam benefícios desta natureza por simplesmente não poderem ser oferecidos pela empresa.

Já a cidade de São Paulo possui uma condição muito favorável para estes benefícios. Esta cidade abriga o maior número de grandes empresas do país, inclusive com muitas multinacionais que oferecem aos seus profissionais benefícios muitas vezes não encontrados em outras cidades, tais como pagamentos de cursos de MBA em escolas de nível mundial, participação em eventos de negócio internacionais, intercâmbios com o exterior etc. Há nesta cidade uma cultura de valorização de práticas que ampliem as condições de competitividade profissional diante da extrema rivalidade presente neste mercado tanto no plano organizacional como no plano pessoal, criando com isso uma cultura de qualificação profissional.

É nesse sentido que a recém-criada Diretoria de Recursos Humanos ainda encontrará muitas dificuldades para superar em virtude da ausência de políticas de gestão de pessoas, de problemas regionais decorrentes das particularidades culturais brasileiras e da padronização que vem sendo implantada.

Um desses desafios é gerenciar uma política de uniformidade dos recursos humanos diante de perspectivas regionais no país. Outro exemplo são as diferentes realidades quanto à oferta de mão de obra, que é muito diferente nas três unidades investigadas. A região de São Paulo se caracteriza por uma oferta maior de profissionais e de profissionais mais qualificados em diversas atividades. Por outro lado, em Fortaleza e mais ainda em Londrina não há oferta semelhante. Isso leva a situações em que é preciso fazer adaptações nos processos seletivos.

Tal fato é citado pelo Coordenador 01 da matriz quando compara os trabalhadores de Fortaleza com aqueles da região Sul. Em sua percepção, as exigências do processo de admissão de gestores em Fortaleza são “menos rígidas” do que em São Paulo, pelo fato de na cidade de Fortaleza existir uma menor oferta de profissionais, o que exige adaptações frente a esta realidade.

Se você precisa fazer um trabalho no final de semana isso tem que ser bem trabalhado, bem explicado para os funcionários porque eles não estão adaptados a isso, então existe uma certa rejeição, você fala isso no Sul, isso é comum, o cara está lá, ele percebe que vai ganhar um pouco a mais, ele vai fazer hora extra pra ganhar um pouco mais, então ele tem uma aceitabilidade melhor, aqui o nosso funcionário pensa assim, ‘poxa’ o final de semana meu está comprometido! Existe uma certa rejeição quanto a isso. Outra coisa, se você vai fazer um processo de seleção aqui é um processo muito difícil, pois dependendo do nível profissional, é mais difícil você encontrar o funcionário aqui no Ceará, até porque nós temos poucos grupos grandes aqui, que tenham profissionais qualificados, você quer procurar algo mais num cargo gerencial aqui é difícil, não é que nós aqui não temos boas pessoas, bons profissionais, nós temos, agora são poucos e essa maioria está empregada, está no mercado, não é se você procura em São Paulo, Rio, ‘poxa’ chega 30, 40, 50 candidatos às vezes por vaga, você aqui, você faz uma exigência, que a pessoa tenha de repente, uma pós-graduação e que fale dois ou três idiomas, aí você já reduz o seu universo a um grupo muito pequeno de executivos (Coordenador 01 Fortaleza).

Fato semelhante é citado em Londrina para trabalhadores do nível operacional. Diante da dificuldade de contratação em virtude de muita oferta de emprego por parte do setor da construção civil naquela região, a empresa se vê forçada a reduzir as exigências do perfil funcional definidos pela matriz. É citada ainda uma atuação sindical mais “forte” em algumas localidades, como na região do ABC paulista (onde existe uma outra unidade funcional não investigada), o que leva a uma dificuldade maior para operacionalizar algumas ações como a execução de horas-extras e trabalhos em dias de domingo e feriado diante da não concordância de dirigentes sindicais.

No processo seletivo. Não sei, acredito que isso aconteça candidatos a sileiros, um trabalho assim braçal, um perfil assim de construção civil, eu estou com duas vagas e não é algo simples, por quê? Porque o perfil de construção civil de Londrina de construção é forte, o funcionário civil básico está se pagando muito bem, (eles) estão ganhando mil reais. Eu não consigo contratar uma pessoa que tenha o ensino médio completo que está disponível, eu acredito, eu acho que é uma questão local. Eu não vejo isso como... Porque a demanda está alta e eu não estou encontrando essa mão de obra no mercado; tem o preço subindo, as construtoras tratam de absorver essa mão de obra (Coordenadora 03 Londrina).

Outras questões são de natureza mais pontual, mas que simbolicamente são significativas para os trabalhadores de determinada região e precisam ser equacionadas. Um exemplo é que os funcionários de Recife e Cabedelo (PB) optam por trabalhar em feriados ou domingos para ter folgas no período de festividades juninas, evento muito comemorado no Nordeste e que possui forte conteúdo simbólico nos valores locais. A não-participação destes funcionários em tais festejos certamente causaria grande descontentamento nesta unidade, o que prejudicaria o clima organizacional e os resultados operacionais. Neste sentido, estas particularidades culturais precisam ser equacionadas pelas lideranças regionais.

Esses fatos comprovam que ainda que a política oficial seja de convergência e padronização dos procedimentos, os estilos gerenciais nas distintas unidades, as realidades mercadológicas e culturais por todo o Brasil revelam particularidades que dificultam uma condição de integração total como muitas vezes está presente no discurso oficial. Essas diferenciações emergem nas posturas individuais, nas relações entre chefes e subordinados, nas convivências informais, como podemos ilustrar através do depoimento de um Coordenador da unidade São Paulo:

Eu acho que existe uma influencia regional na postura das pessoas e que isso, como a organização é feita de pessoas, isso influencia na organização. É uma coisa sutil de se perceber, eu não sei o quanto que a gente consegue medir, mas ainda acredito que o local onde se toma as decisões é muito mais o estilo de gestão dos donos e dos executivos e dos diretores que vão determinar a cultura da organização. Esse é o maior peso, isso eu não tenho dúvidas, mas existe com certeza aí uma adaptação a essa cultura regional, um peso menor, mas de novo uma organização é feita de pessoas e acho até que essa dinâmica que existe aqui, aqui nesse prédio você tem gente do Brasil inteiro trabalhando e existe um peso que vem da diretoria que vem lá de Fortaleza, que vem desse estilo do dono daqui, existe a cultura do dono daqui, existe a cultura da somatória das diretorias e existe um pouco do jeito de cada um de ser. Não tenho a menor dúvida disso, mas isso está muito mais no trato, nas formas de conduzir as coisas (Coordenador 03 São Paulo).

Os últimos depoimentos nos levam a indagar se os anseios dos trabalhadores da JKL se assemelham por todo o país. Como salienta o último depoimento, são coisas às vezes sutis, mas que são valorizadas por determinados trabalhadores e a não-observância destes anseios influencia no clima e na dinâmica organizacional. Supomos que as aspirações podem sofrer influências culturais regionais e, neste caso, a política de unificação da empresa seria insuficiente para atender demandas locais. Um exemplo são as possíveis diferenças na qualidade de vida dos funcionários entre as unidades oriundas de questões regionais como visto a seguir:

Falando de RH assim, se **tem um desafio muito grande de como que eu posso trazer mais qualidade de vida para os profissionais dessa unidade** aqui, profissionais de São Paulo, que é, voltando para o que a gente falou agora há pouco, lá fora o Rio de Janeiro tem a praia, o Nordeste tem.... fora as pessoas, tem hábitos hoje totalmente diferente, hábitos culturais diferentes nessas regiões, **o quê que eu posso fazer para de repente trazer mais prazer para os profissionais que trabalham aqui em São Paulo** (Gerente 02 São Paulo).

O depoimento anterior mais uma vez condiciona questões funcionais a condições culturais e contextuais das regiões onde a empresa opera. Hábitos e locais de lazer são lembrados como influenciadores da qualidade de vida do funcionário e como responsáveis por levar maior prazer para o trabalho, condição deficitária na unidade São Paulo, conforme este Gerente.

Enfim, estas particularidades regionais, que muitas vezes podem ser vistas como algo não tão importantes para alguns, são simbolicamente importantes para outros. Nesse sentido, a política de gestão de pessoas da JKL precisa reconhecer e contemplar em suas práticas um ponto de equilíbrio entre as regras empresariais e os aspectos culturais regionais. A se ver pelo nível embrionário da gestão de pessoas no nível de direção na governança da JKL onde anseios mais clássicos ainda não foram contemplados, estima-se que no futuro próximo esta perspectiva regional ainda irá continuar com lacunas.

5.4.4.3.2 Política da empresa de alocações e transferências funcionais

Esta subcategoria explora a percepção dos respondentes sobre os processos de ocupação de vagas ofertadas e a política de transferência de funcionários, sendo originada das questões 19 e 20 do roteiro de entrevista. Diante da atuação nacional da JKL, analisamos aqui o quanto a perspectiva regional é contemplada no preenchimento de vagas ociosas.

Por questões de custos envolvidos, a política da empresa estabelece que as transferências de funcionários ocorram a partir do nível de supervisor, embora ocorram preferencialmente a partir do nível gerencial. Neste caso a empresa oferece assistência para o funcionário e sua família, mesmo antes da concretização da transferência, com a ida da família para conhecer o local para onde serão transferidos e a concordância dos envolvidos sobre o destino. Um aspecto importante a salientar foi relatado por dois respondentes sobre a existência de casos

de funcionários que desistiram do processo após a visita familiar, por acharem que não se adaptariam ao novo contexto cultural. Esta sistemática da empresa é ilustrada a seguir

A família vai com ele para conhecer a cidade antes mesmo de tomar a decisão, para conhecer a fábrica, a cidade, para conhecer, por exemplo, se tem crianças, se tem colégios adequados, se a cidade é uma cidade interessante para criação dos seus filhos, então assim, é muito tranquilo, porque antes dessa transferência existe toda uma..., um primeiro momento da família do funcionário com essa nova realidade, então assim, antes mesmo dele dizer... Eu aceito a transferência, primeiro ele vai conhecer a realidade, então nós não temos tido muitos problemas não, geralmente é feito de uma forma muito tranquila (Coordenadora 02 Fortaleza).

Diante da possibilidade da ascensão funcional servir como um instrumento motivacional, indagou-se aos participantes sobre sua percepção a respeito da preferência da empresa pelo recrutamento interno ou externo. Para 88,8% dos participantes de Londrina, a empresa opta preferencialmente pelo recrutamento interno, através de promoções funcionais. Uma razão para isso é a condição particular desta unidade, que possui poucos funcionários em níveis funcionais hierarquicamente superiores e como a política da empresa para o nível operacional é o recrutamento interno há uma maior percepção destes respondentes por este tipo de recrutamento.

Na matriz, a percepção é de equilíbrio entre recrutamento interno e externo, com 50% de citação para cada opção. Já para 75% dos participantes de São Paulo, existe uma preferência da empresa pelo recrutamento externo. Estes dados não são conclusivos para identificarmos a política da empresa, já que dentre as três unidades captamos tanto percepções de equilíbrio como de recrutamento interno e externo.

Especificamente sobre São Paulo, o valor de 75% para o recrutamento externo espelha um maior *turnover* nesta unidade e é reflexo das mudanças ali ocorridas, que se deram de forma mais intensa do que nas outras unidades investigadas. Em São Paulo muitos funcionários foram substituídos para reduzir as resistências ao novo modelo operacional voltado para o mercado de consumo, fato a ser explorado posteriormente. Baseado no conhecimento de que esta região representa o mais importante mercado para a JKL, seus dirigentes optaram por contratar vários profissionais com experiência no mercado de varejo paulista.

Em minha opinião é sempre melhor preencher com gente interna desde que você tenha pessoas com potencial, porque é fato que a gente nunca fez isso nos últimos cinco meses, eu trouxe muita gente de fora, o Rafael trouxe muita gente de fora, mas aí por

quê? Eu só acredito que trazer gente... mas porque eu trouxe de fora? Para preencher o nível de maturação que a gente precisa. Ou você investe na formação das pessoas para ter o comportamento que você quer ou você traz alguém com o comportamento pronto. Dado esse nível de vivência, a gente optou por trazer alguém pronto do mercado, porque isso tem um custo, tem o custo da imagem que você passa para o resto da organização e tem o custo de muitas vezes você trazer alguém mais caro do que você gostaria do que se você promovesse alguém internamente, mas é o preço que se paga para ter que fazer a mudança de anos em seis meses (Gerente 04 São Paulo).

O depoimento explicita que a opção da empresa pelo recrutamento externo deve-se ao fato de que os antigos funcionários não estavam preparados para as novas diretrizes e a nova missão da empresa, agora voltada para o mercado de consumo. Com isso, a empresa resolveria um problema técnico de adequação operacional. Porém, um motivo simbólico também marca este momento. Estas demissões e contratações tiveram o papel de transmitir uma imagem de mudança ao corpo funcional, um momento de rupturas em que permaneceriam na empresa apenas aqueles que fossem capazes de se adequar a uma nova cultura e possivelmente de abandono para os mais antigos. Isso nos leva a uma indagação: É esta uma política condizente com um discurso de valorização do trabalhador? O fato de substituir antigos colaboradores como se fossem “peças de reposição” porque levaria mais tempo para treiná-los de acordo com as novas diretrizes estratégicas da JKL nos parece que não é harmônico com um discurso humanista e demonstra mais uma vez a visão utilitarista desta empresa.

A opção por contratações externas em São Paulo foi interpretada pelos funcionários da unidade Fortaleza como uma nova política que consideraram bairrista, em que pessoas de outras regiões do país passaram a ser deliberadamente preteridas: “*a alta administração é paulista, nordestino não tem vez*” (Gerente 03 Fortaleza),

A empresa tem contratado mais pessoas do sudeste, não sei se é estratégia ou coincidência. Sou capaz de dizer: a cada 10 novos contratados, de supervisor para cima, 08 são do sudeste. Se isso for virar norma, isto é um fator de “desmotivação” e de um certo bairrismo regional (Supervisor 02 Fortaleza).

Estes depoimentos são mais um episódio da rivalidade entre as duas unidades e expõem contradições entre alguns participantes de São Paulo e de Fortaleza. Estes últimos procuram colocar as questões sob uma perspectiva discriminatória por parte dos paulistas e estes procuram colocar a questão sob o ponto de vista técnico, por acharem que tais profissionais são os mais adequados ao momento vivido pela empresa. Tais perspectivas afloram as diferenças de percepção apenas de alguns participantes, mas exigem atenção pelos dirigentes

organizacionais para que estas não acabem em posições extremistas que possam levar a uma intolerância intercultural (LIPOVETSKY, 2004; ENRIQUEZ, 2008).

Um outro foco de análise abordou a possibilidade de aspectos regionais culturais interferirem na contratação ou transferência de um novo funcionário para a JKL. Esse fato diz respeito principalmente à capacidade deste funcionário em compreender a cultura local de onde ele for atuar, ou ainda, a capacidade de compreender os valores que regem o comportamento cultural de determinada região, que influenciam as relações internas de uma organização e, principalmente, as relações externas diante da condição de atuar no segmento de consumo. Dentre estas aptidões estaria a capacidade de compreensão dos hábitos de consumidores locais ou a capacidade de melhor se relacionar com os diversos *stakeholders* a partir de uma leitura simbólica daquilo que é privilegiado naquela cultura local. A partir daí, obter facilidade de relacionamento com estes agentes, como discutido em Muzzio e Castro (2008) e especificado por Cavedon et al. (2008) em relação à cultura de Porto Alegre e de Belo Horizonte e por Dantas (2004), sobre cultura baiana.

A maioria dos respondentes das três unidades afirmou não haver uma preocupação da empresa quanto a este aspecto regional, apenas atentando-se ao fato de o candidato estar dentro do perfil de formação e com as condições técnicas requeridas ao cargo. Ainda assim, foi possível encontrar relatos onde esta questão é preocupação de gestores, como vemos na fala de Gerentes de São Paulo:

Quando a gente vai para o mercado a gente procura identificar não a regionalidade da pessoa, mas a capacidade dela em interagir com aquele grupo regional. Porque contratar em São Paulo se eu preciso de um regional para Recife, porque contratar em São Paulo e Rio de Janeiro se eu preciso de um regional para Bahia, então a gente tem respeito pela regionalidade e sabe que em determinados momentos isso é fundamental (Gerente 01 São Paulo).

Como eu nasci no Rio de Janeiro, trabalhei em São Paulo, trabalhei em Minas Gerais, trabalhei na Inglaterra, tive uma visão global em algumas empresas, fui responsável pelo Brasil inteiro, eu comecei a entender que a regionalidade é um fator determinante no sucesso de uma empresa. Mas a regionalidade em que sentido, se ela não tem uma direção nacional ela se perde, porque cada regional age de sua forma, age de sua maneira, esse guarda chuva de decisão, a estratégia, a direção que ela tem é muito importante, ela tem que ter uma amplitude nacional, agora as práticas devem ser regionais, isso influencia sim. Vou lhe dar um exemplo, nós recentemente contratamos um gestor da Bahia, ele essencialmente sempre trabalhou na Bahia e é de lá, contratamos um gestor de Recife, ele nasceu lá e aprendeu a se desenvolver lá, agora isso não impede que um gestor de Fortaleza tenha assumido Belém e simultaneamente

assumido Goiânia, então ao mesmo tempo em que a gente procura entender que a regionalidade é importante, a gente sabe que hoje o gestor ele ultrapassa um pouco essa questão, independente de onde eu vá hoje eu sei como, eu sei que terei que me adaptar a regionalidade, se eu for para uma região do Sul eu vou ter que entender um pouco daquelas habilidades porque se não eu não vou ter nem empatia com meu grupo de trabalho, quer dizer, não vou ter problema no mercado, eu vou ter problema interno, então a regionalidade influencia sim, ela tem, pode ser um desvio, um fator de sucesso dentro da operação, mas ela por vezes, ela é ultrapassada pela visão global da empresa (Gerente 01 São Paulo).

Os depoimentos explicitam a pertinência de observarmos a capacidade de leitura cultural e de convivência intercultural de um funcionário quando este for atuar em um outro contexto cultural. Se isso é quase consenso no plano internacional (KOSTOVA; ROTH, 2002; FERNER ET AL., 2004; GEPPERT; WILLIAMS, 2006; BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008) ainda pode ser melhor explorado em contextos nacionais. A vivência profissional internacional e regional brasileira do Gerente 01 São Paulo permite a este profissional reconhecer a importância de uma visão regional, mesmo em um grupo nacional onde haveria uma estratégia nacional e práticas regionalizadas.

A condição da empresa de atuar no mercado varejista de consumo amplia a necessidade de suas ações contemplarem esta regionalidade. Seria estrategicamente pertinente que isso fosse contemplado na política e nas práticas organizacionais, não apenas em relação ao consumidor final, mas também na cadeia produtiva, pois, fornecedores, revendedores e gestores de grandes cadeias revendedoras dos produtos da JKL igualmente precisam ser compreendidos na maneira de cada um deles agir, se comunicar e negociar, práticas que, em parte, também decorrem de valores culturais regionais. Assim, os funcionários da JKL precisam ser capazes de realizar essas “leituras” que muitas vezes não estão explícitas, mas em códigos de comportamento algumas vezes não tão fáceis de decifrar. Como visto no depoimento do referido gerente, a perspectiva cultural regional não seria a única variável de análise e sim um elemento a mais que poderia contribuir para ampliar a eficiência das ações organizacionais.

5.4.4.4 Valores organizacionais da JKL

Nesta categoria consideramos as percepções dos respondentes sobre o que eles consideram como um comportamento ideal diante dos valores da JKL. Quais as atitudes individuais

requeridas e as razões para a longevidade do grupo. Esta categoria é importante pela representatividade dos valores e das práticas organizacionais na formação da cultura empresarial.

5.4.4.4.1 Guia de comportamento para os funcionários da JKL

Analizamos nesta subcategoria alguns valores que servem de guia de comportamento para os funcionários da JKL, ou seja, o que é considerado importante pelos membros desta empresa como um comportamento funcional ideal diante dos valores organizacionais. Estes dados são extraídos das questões 11 e 16 do roteiro de entrevista e sua pertinência reside no conhecimento de um elemento importante para a prática organizacional decorrente da postura de seus funcionários.

Os registros desta subcategoria estão expostos na tabela 5.4, divididos por unidade funcional analisada.

Tabela 5.4 – Guia de comportamento para os funcionários da JKL

REGISTROS	Fortaleza (10)*	São Paulo (08)	Londrina (09)
Respeito pelo funcionário	80%	75%	33,3%
Respeito pelo cliente	30%	25%	33,3%
Honestidade	70%	-	33,3%
Postura ética	60%	25%	-
Comprometimento	-	50%	33,3%
Espírito de equipe	-	-	22,2%

Fonte: Elaboração do autor

* Número de Respondentes

Dentre os itens apontados pelos respondentes, apenas dois deles são comuns às três unidades investigadas: respeito pelo funcionário e respeito pelo cliente. O respeito pelo funcionário foi o valor mais citado, embora com uma diferenciação relativa destas percepções. Enquanto 75% dos participantes de São Paulo e 80% dos respondentes da unidade Fortaleza destacaram este valor, apenas 33,3% dos respondentes de Londrina citaram-no.

Estes dados podem parecer contraditórios em relação à valorização do funcionário e o sentimento de orgulho em trabalhar nas unidades de Fortaleza e de São Paulo, vistos anteriormente. Mas este respeito pelo funcionário refere-se ao nível das relações entre funcionários, não se refere a um sentimento de respeito da empresa para com o funcionário, mas sim a exigência de que um funcionário não falte ao respeito quando estiver tratando com outro funcionário, independentemente do nível hierárquico, ou seja, tenha uma relação cordial.

Os participantes vêem como influenciador deste respeito entre os funcionários o fundador da empresa. Isso pode explicar o maior percentual entre os participantes da matriz e de São Paulo onde a influência do fundador é mais forte, como já comentado, embora esta capacidade tenha se dissipado nos últimos tempos.

A questão ética é um valor muito percebido e a relação das pessoas, a respeitabilidade entre as pessoas independente de seus níveis de hierarquia. Isso é uma preocupação do presidente da empresa e o A. M. deixa muito claro que dar poder de decisão às pessoas significa ao mesmo tempo em que ela tem o respeito e a confiança da alta gerência e ela também tem a responsabilidade de levar a ética, levar esses conceitos adiante, até o nosso consumidor final (Gerente 01 São Paulo).

Esta influência do fundador já não possui o mesmo peso na unidade Londrina, aliado à condição fragilizada nas relações de poder desta unidade anteriormente comentada, explica em parte estes 33,3%. Isso é ilustrado pela Coordenadora 03 Londrina: *“eu admirava muito, mas eu não vejo hoje assim um destaque. O capital humano era muito valorizado, mas eu não vejo isso hoje, ele está voltando para o passado. Então, também foi um dos motivos que me fez ficar, realmente as pessoas eram valorizadas”*.

O depoimento anterior reflete um afastamento entre os valores que esta funcionária associava à empresa em um momento anterior e os valores atuais, evidenciando as contradições que marcam mudanças organizacionais significativas, desencadeadas pela atuação no segmento de consumo. Para ela, o capital humano já não é tão valorizado na empresa.

Percebemos aí os limites desta valorização que esbarra na adequação do funcionário às definições da empresa. Tal contradição nos lembra Freitas (2000b), que analisa a cultura organizacional sob o prisma da psicanálise e argúi pela fragilidade do indivíduo diante da força da organização que aparentemente lhe dá amparo e proporciona algumas superações das

desilusões psicanalíticas do ser, criando um universo imaginário e simbólico com base em um ideal grandioso. Com isso, as organizações tornam-se palco para este indivíduo potencializar suas ambições, mas podem também deixar a cortina cair, ficando o indivíduo como simultaneamente ator e platéia, com motivos, segundo a autora, para rir ou para chorar.

Nesse sentido, o respeito que os respondentes citam que lhe são exigidos, enquanto funcionários ideais, quando estão se relacionando com outros funcionários condiz com a situação vista na relação entre a empresa e estes funcionários? Se observarmos os sentimentos expostos anteriormente, bem como quando o silêncio se faz ouvir, parece que há uma contradição entre a relação do funcionário com seus pares e da empresa com este funcionário, exemplificado com a questão da demissão que foi usada como instrumento de pressão para a mudança dos valores empresariais.

O segundo valor citado pelos respondentes das três unidades é o respeito pelo cliente, com indicações de 30%, 25% e 33,3% nas unidades Fortaleza, São Paulo e Londrina, respectivamente. Se olharmos pelo lado do não-dito, vemos que estes números mostram-se preocupantes na medida em que a grande maioria dos respondentes de todas as unidades analisadas não vê o respeito pelo cliente como algo importante, como um delineador de seu comportamento na JKL. O que pensar quando, em uma empresa voltada para o consumo, o respeito pelo cliente não é um guia para o comportamento do funcionário?

O discurso comum no universo empresarial é que o cliente deve ser uma das principais preocupações das organizações, que é a razão de existência da empresa, que ele “é o rei!” e outras palavras de ordem que servem como instrumento de operacionalização de suas práticas instrumentais. Ainda assim, enquanto consumidores, vemos que isso nem sempre ocorre, embora saibamos que seja condição fundamental para a relação empresa-cliente.

Diante disso, estes dados da JKL são adequados para uma organização que atua no segmento de consumo? Quando ela atuava no segmento de *commodities* onde tinha clientes cativos com poucas opções de oferta dos produtos da JKL, tais números se constituiriam em uma preocupação menor, mas agora que ela atua no varejo de alimentos e, portanto, esses dados são dignos de preocupação.

Uma razão que atribuímos a esta falta de preocupação com o consumidor é que a grandiosidade da mudança de *commodities* para consumo significou profundas transformações no cotidiano organizacional e isso ainda não foi completamente incorporado aos valores da JKL, seja pela profundidade em si das mudanças, seja por uma resistência silenciosa que reluta em modificar valores enraizados na cultura organizacional, especialmente entre integrantes com mais tempo de empresa. Utilizando a frase de um gerente: “*a empresa dormiu commodities e acordou consumo*”, vemos o quanto esta mudança foi rápida para seus integrantes e que sua incorporação levará ainda algum tempo para se consolidar. Embora para alguns dirigentes a cultura possa ser modificada “da noite para o dia”, isso é uma visão míope, que pode até funcionar nas orientações estratégicas, por exemplo, mas não em relação à cultura organizacional, que requer sabidamente um processo complexo e lento para se transformar (SCHEIN, 2004). Este “*time*” na JKL nos parece ser um exemplo de que a visão instrumental que anseia por rápidas mudanças que teoricamente trarão mais produtividade e ganhos materiais para a empresa, se opõe aos pressupostos enraizados nos valores do corpo funcional que não são facilmente modificados.

Dentre os outros valores citados pelos respondentes destacamos a honestidade, com 70% de citação entre os respondentes de Fortaleza, 33,3% em Londrina e sem citação em São Paulo. Isso mostra mais uma vez a condição de fragmentação da cultura da JKL entre as suas unidades. Como conceber como um valor da empresa algo que consegue ser importante para 70% dos respondentes de uma unidade, ao mesmo tempo em que é simplesmente ignorado em uma outra? Podemos fazer a mesma indagação para a postura ética, que é citada por 60% dos respondentes de Fortaleza, apenas por 25% em São Paulo e sem referência em Londrina ou para o comprometimento, que não é lembrado em Fortaleza e recebe citação de 50% em São Paulo e 33% em Londrina. Essas não-manifestações certamente expressam ressentimentos, descontentamentos e outras inquietudes destes respondentes, refletindo as ambigüidades e as contradições da JKL, que apareceram ao longo desta pesquisa.

Quanto à perspectiva regional, estes valores que guiam o comportamento dos funcionários da JKL apresentam contradições e discrepâncias entre as unidades investigadas em virtudes de diferenças no nível organizacional, mas sem maiores associações a um elemento cultural regional.

5.4.4.4.2 Atitudes do funcionário face aos valores da empresa

Examinamos nesta subcategoria a opinião dos respondentes sobre as atitudes necessárias do funcionário da JKL diante dos valores da empresa. Estes dados foram extraídos das questões 14 e 15 do roteiro de entrevista e são importantes para a compreensão das atitudes valorizadas e não valorizadas na empresa diante dos valores culturais organizacionais. A tabela 5.5 apresenta os registros por unidade funcional.

Tabela 5.5 – Percepção dos respondentes sobre a postura funcional

REGISTROS	Fortaleza (10)*	São Paulo (08)	Londrina (09)
Dedicado à empresa	70%	50%	55,5%
Pró-ativo / Dinâmico	40%	50%	44,4%
Flexível	40%	50%	-
Queira ascensão profissional	30%	-	55,5%
Senso de equipe; valorizar o grupo de funcionários	-	30%	44,4%
Comunicativo	-	40%	11,1%
Honesto	30%	25%	-

Fonte: Elaboração do autor

* Número de Respondentes

Os dados mostram que há uma semelhança entre matriz e filiais e entre estas últimas nos dois itens que aparecem nas três unidades quanto ao que é esperado de um funcionário em sua conduta dentro do grupo JKL. A primeira delas é a postura de dedicação à empresa, com 70%, 50% e 55,5%, em Fortaleza, São Paulo e Londrina, respectivamente. Em seguida, o item mais lembrado pelos respondentes foi o funcionário ser pró-ativo e dinâmico, sendo citado por 40%, 50% e 44,4% em Fortaleza, São Paulo e Londrina, nesta ordem.

A citação destes itens não nos causa admiração em virtude da natureza empresarial da organização que exige de seus funcionários uma postura que favoreça a busca constante por melhorias e produtividade, situação que exige deste trabalhador dedicação cada vez maior, bem como uma postura dinâmica e pró-ativa que esteja completamente voltada para o alcance de metas de produção e produtividade crescentes. Ainda assim, o silêncio intencional de metade dos respondentes de São Paulo ou percentuais entre 30% a 60% em Fortaleza e Londrina expõe que a postura dedicada e dinâmica não alcança um valor esperado face às

pressões instrumentais da empresa, refletindo um possível descontentamento ou uma não identificação do funcionário com a situação atual da empresa.

Os depoimentos a seguir ilustram as percepções dos respondentes das três unidades analisadas sobre atitudes requeridas para um funcionário da JKL:

Eu vejo uma pessoa que seja pautada na ética, que tenha disponibilidade para gastar um pouco mais de energia do que o normal, ter alguns diferenciais, fazer diferente naquelas situações que ela está, flexível, ser uma pessoa extremamente flexível, flexível tanto na operação do dia a dia, mas em enxergar esses desafios, essa mudança como parte de necessidade do negócio e por último, que queiram crescer junto com o grupo, então que a pessoa tenha esse entusiasmo de crescer, que as ações dela sejam pautadas na ética e que ela tenha disponibilidade de fazer algo mais que o normal a pessoa tende a crescer neste momento (Coordenador 03 Fortaleza).

Tem que saber muito se adaptar, tem que saber muito se relacionar com as pessoas, ela tem que entender muito do negócio e entender não só do negócio JKL porque hoje a gente não precisa de gente que entenda do que é JKL, mas que entenda processos como profissional de mercado, da dinâmica do mercado, porque se eu estou mudando a cultura aqui, de uma visão, essa visão eu preciso trazer pessoas que conheçam essa nova visão e não ter pessoas aqui que da visão do passado, então, eu acho altamente comprometida, um profissional de sucesso aqui tem que ser uma pessoa que tem que vivenciar a JKL, tem que estar atenta, tem que ter uma certa ambição aí o que vai fazer a coisa acontecer, colocar em prática, tem que ter liderança, então o profissional hoje precisa, tem que ser um profissional que vai se destacar, tem que ser um profissional que entenda o processo, tem clareza do processo de mudança, tem que estar comprometido com o grupo, fazer essa mudança acontecer, estar comprometido com os resultados e entender o papel que ele tem dentro da organização para ajudar que todo esse processo seja terminado (Gerente 02 São Paulo).

Hoje eu consigo enxergar que as pessoas para fazerem carreira na JKL elas têm que ter: senso de urgência, senso crítico, tem que se sentir dono do negocio. Quando você se sente dono do negócio você realmente age no dia a dia como se a empresa fosse sua, então você vai cuidar, controlar nos mínimos detalhes. A pessoa tem que ser uma pessoa comprometida, responsável, sempre aberta a qualquer mudança e querendo que a mudança aconteça porque a empresa está passando por mudança e vai passar um bom tempo ainda (Coordenadora 01 Londrina).

Avaliando conjuntamente as posturas funcionais requeridas pelos funcionários da JKL, estas não fogem ao convencional do que é esperado de um funcionário de uma empresa desta natureza. Não é raro encontramos em empresas privadas um alto grau de exigência de dedicação de seus trabalhadores. No contexto externo temos um ambiente de abundante oferta de mão de obra, no contexto interno temos ações empresariais, tais como a redução de níveis hierárquicos e as terceirizações que exercem grande pressão explícita e implícita no trabalhador que normalmente se vê obrigado a se dedicar cada vez mais ao trabalho.

Na JKL vemos um exemplo deste modelo de trabalho em que os discursos evidenciam a existência de uma pressão da empresa e de líderes para que os funcionários respondam satisfatoriamente a um estereótipo de funcionário modelo. Estes discursos acabam sendo reproduzidos entre o quadro funcional em geral, inclusive com a pressão sendo gerada entre os pares, que não admitem na “família” alguém que não se comporte conforme as práticas institucionalizadas.

Posturas como a dedicação, a flexibilidade, a atitude empreendedora, a capacidade de adaptação, a liderança, o comprometimento, o senso de urgência, o senso crítico são exemplos que demonstram um amplo escopo de qualidades para que possa atender aos anseios organizacionais.

As posturas requeridas pelos funcionários da JKL são também largamente vistas no universo empresarial, condições encontradas na pós-modernidade, tais como: a complexidade, a incerteza, os paradoxos, a capacidade baseada no conhecimento, a extrema competitividade. Essas condições causam grandes desafios identitários e funcionais para o indivíduo (HARVEY, 1992; CASTELLS, 1999; SANTOS, 2000; GIDDENS, 2002; BAUMAN, 2005; 2007; LIPOVETSKY, 2005; HATCH; CUNLIFFE, 2006) e levam-no à condição de possuidor em potencial de inúmeras qualidades para poder atender ao competitivo universo empresarial.

Dos itens citados em duas unidades, a flexibilidade foi lembrada por 40% dos respondentes de Fortaleza e por 50% dos respondentes de São Paulo, não aparecendo entre os participantes de Londrina. A vontade de ascender profissionalmente na empresa foi lembrada por 30% dos respondentes de Fortaleza e por 55,5% de Londrina. Aparecem ainda entre as posturas: ter senso de equipe, ser comunicativo e honesto. Todos estes itens enfatizam através do não dito as diferenças entre as três unidades quanto à percepção da postura funcional adequada e ilustram mais uma vez a fragmentação que encontramos nos dados. Exemplificamos com o item “senso de equipe”, que é postura sempre presente na linguagem corporativa como forma de ampliar a coesão do grupo e melhorar os resultados operacionais. O que dizer quando tal item é lembrado por 44% dos respondentes de Londrina e por apenas 30% de São Paulo, e mais ainda, quando é simplesmente esquecido em Fortaleza? Este completo silêncio da matriz evidencia que a coesão deste grupo está abalada pelas transformações ora sofridas nesta unidade. Estes trabalhadores parecem achar que não importa o espírito de grupo, dado que ele

não tem a capacidade de levá-los a uma condição melhor, mais uma vez evidenciando os ressentimentos da tentativa de ruptura dos valores da empresa, que indicam uma perda de poder desta unidade e um sentimento de impotência destes funcionários em reverter uma tendência que lhes é desfavorável.

Por fim ressaltamos que as atitudes funcionais da JKL expõem semelhanças e diferenças nas três unidades analisadas em um quadro de fragmentação organizacional, mas não evidenciam diferenças quanto ao aspecto cultural regional do país.

5.4.4.4.3 Razões para a longevidade da organização e para o sucesso empresarial

Esta subcategoria surgiu em razão da empresa analisada já possuir 70 anos de atividade, sendo 56 no ramo alimentício. Nesse sentido, a questão 13 do roteiro de entrevista indagou os motivos percebidos pelos entrevistados para a longevidade e o sucesso da organização. A tabela 5.6 especifica as opiniões por unidade analisada. O termo sucesso é usado aqui em razão da longevidade do grupo JKL e principalmente pela liderança nacional que este obtém em seu segmento, fatos que demonstram uma condição de sucesso até o momento desta pesquisa.

Tabela 5.6 – Razões atribuídas pelos respondentes para o sucesso da empresa

REGISTROS	Fortaleza (10)*	São Paulo (08)	Londrina (09)
Qualidade dos produtos	60%	25%	22,2%
Postura ética	50%	25%	-
Comprometimento dos funcionários	-	37,5%	33,3%
Postura empreendedora do fundador	10%	75%	-
Preocupação com os clientes	20%	-	22,2%
Respeito ao funcionário	40%	-	-
Inovação	10%	-	22,2%
Qualidade do corpo funcional	-	-	55,5%
Gestão competente	-	-	22,2%

Fonte: Elaboração do autor

* Número de Respondentes

A tabela anterior apresenta um quadro fragmentado sobre as razões para a referida condição da empresa. Somente uma razão para o sucesso da JKL obteve citação nas três unidades investigadas, trata-se da qualidade de seus produtos, que conseguem agradar a um amplo segmento de consumidores. Ainda assim, embora estando presente nas três unidades, há uma significativa diferença, quando em Fortaleza isso é citado por 60% dos respondentes, enquanto nas unidades de São Paulo e de Londrina apenas 25% e 22,2%, respectivamente, de seus respondentes mencionaram este registro. Atribuímos esta diferença a uma característica dos mercados locais: em Fortaleza há um número reduzido de concorrentes, o que torna mais fácil para a JKL se diferenciar qualitativamente frente a estes poucos competidores, por outro lado, nos outros mercados aqui analisados há um maior número de concorrentes que possuem qualidades semelhantes ou mesmo superiores, o que torna mais difícil para a JKL evidenciar a qualidade de seus produtos frente aos concorrentes, ou seja, eles não se diferenciam tanto pela qualidade do que já é ofertado por outros competidores. Isso é intensificado em São Paulo, o maior e mais competitivo mercado do país, onde grandes grupos nacionais e multinacionais se rivalizam pela preferência do consumidor. Nesse sentido, a qualidade dos produtos da JKL não é percebida pelos seus respondentes como superior a estes concorrentes.

Em São Paulo, mais do que a qualidade dos produtos, os respondentes indicam que a principal razão para o sucesso da empresa é a capacidade empreendedora do fundador, com citação de 75% dos participantes, enquanto em Fortaleza este registro recebeu citação de 10% dos participantes, não sendo citado pelos entrevistados de Londrina. Os depoimentos a seguir ilustram estas opiniões.

Eu vejo primeiro a questão do próprio, da pessoa que montou essa operação ser um visionário, então o Sr. J. M. há 60 anos atrás ele tinha uma percepção de mercado e tava a frente do mundo dele, o que fez com que essa oportunidade fosse catalisada mais dentro do ambiente dele, e segundo essa imagem de seriedade de negócio, e cumprimento com as operações, com as promessas, com os contratos, fizessem com que o grupo ganhasse credibilidade junto ao mercado (Coordenador 03 Fortaleza).

Olha acho que foi um mix de coisas, com empreendedorismo do nosso fundador que aí descobriu uma coisa, um negócio muito bom e aí fez assim realmente um sonho se realizar, então aí a gente tem marcas conhecidas, marcas fortes e admiradas perante o consumidor, então acho que a história foi assim: empreendedorismo, criatividade, comprometimento com uma causa aí de levar adiante e estar fazendo parte da história do Brasil, porque a JKL realmente faz parte da história do Brasil, é uma das principais empresas assim de alimentos e principalmente na categoria de farinha de trigo, que é até uma das categorias que eu cuido aqui, é ... a gente assim realmente é carro chefe, é a marca mais conhecida do Brasil, então... (Coordenadora 02 São Paulo).

Atribuímos este percentual (75%) de citação dos participantes de São Paulo sobre a capacidade empreendedora do fundador para o sucesso da JKL a um sentimento de surpresa. Normalmente o maior mercado brasileiro possui como líderes de mercado grupos multinacionais ou grupos brasileiros sediados nas regiões Sul ou Sudeste. O fato de uma empresa familiar de origem nordestina conseguir uma posição de liderança nacional mesmo enfrentando grandes empresas multinacionais não é algo muito comum e acaba por destacar o trabalho desenvolvido pelo seu fundador.

Uma outra razão para o sucesso da empresa investigada é a sua postura ética. Para 50% dos respondentes de Fortaleza e 25% dos participantes de São Paulo a conduta ética da empresa, que se reflete simbolicamente no seu dogma de não sonegação foi um fator importante para ela alcançar sua posição de liderança e para sua longevidade.

A estória é um dos elementos de transmissão e de reforço dos valores culturais (TRICE; BEYER, 1984; FREITAS, 1991; 2007). Ilustramos este dogma de não sonegação através de uma estória sobre os valores que o fundador J. M. dissemina na empresa. Tal enredo se propaga entre os funcionários e é apresentado aqui através da narração de um Coordenador da matriz:

A empresa se orgulha, desde o nosso fundador, ela se orgulha de ser uma empresa 100% na legalidade, essa empresa ela tem um valor ético, moral muito forte, e isso vem desde seu fundador até os filhos que hoje estão pilotando a empresa, nessa organização existe uma ordem, aliás, duas ordens do fundador, uma é não sonegar um centavo, e a outra é não atrasar um dia sequer o pagamento de seus funcionários. Eu lembro conversando com um executivo que não está mais conosco aqui, ele me disse que ficou impressionado porque no primeiro dia de trabalho dele, o nosso fundador chamou ele lá na sala dele que fica aqui nesse prédio também, e disse o seguinte, eu estou contratando você pra pilotar minha empresa, eu só vou te pedir duas coisas, a primeira é que nunca atrase o salário dos meus funcionários e no dia em que não tiver dinheiro em caixa para se pagar o salário, você vem aqui na minha sala que eu empresto o dinheiro, eu não quero é meu funcionário com a folha de pagamento atrasada, e segundo, que você não sonegue um centavo seja para o Município, seja para o Estado ou para a União, mas que faça o máximo possível para gente reduzir essa carga tributária que é absurda, mas dentro da legalidade, dentro da lei, não quero tirar um centavo do imposto, então isso é uma coisa muito forte a empresa, a empresa é conhecida como uma empresa que recolhe seus encargos tudo direitinho, seus tributos tudo de acordo com a lei, porque essa é a palavra de ordem do fundador da empresa (Coordenador 01 Fortaleza).

O depoimento evidencia a forte influência dos valores individuais do fundador que tem no pagamento de impostos e na adimplência da folha de pagamento dois princípios básicos que

jamais devem ser desrespeitados. Segundo este respondente isso é uma “palavra de ordem” para a qual não cabe qualquer discussão. O fato disseminado de possibilitar que seus recursos pessoais viessem a ser usados em uma falta de recurso para a folha de pagamento e que foi citado por alguns respondentes é algo simbólico, que ressoa fortemente entre os funcionários e contribui para solidificar este compromisso do fundador.

Porém, mesmo com a importância que a ética venha a possuir na trajetória da JKL, ela não é percebida por metade dos respondentes de Fortaleza, embora tenha sido nesta unidade em que ela mais tenha aparecido, talvez em virtude da maior influência do fundador nesta unidade. Isso é menos evidenciado em São Paulo, onde apenas 25% dos respondentes citam este item e em Londrina ele sequer é lembrado. Estes silêncios ilustram as diferenças entre as unidades investigadas e nos dizem que a condição ética não representa algo importante para os respondentes destas duas unidades quanto ao sucesso da empresa.

Outra característica presente na tabela anterior é a preocupação com o cliente, que recebe citação de apenas 20% dos respondentes de Fortaleza e de 22,2% dos respondentes de Londrina, não sendo citada pelos participantes de São Paulo. Atribuímos a estes dados um reflexo do histórico da empresa em atender o segmento de *commodities* onde existiam clientes cativos, mas que a nosso ver não são adequados para esta nova estratégia de atendimento ao segmento de consumo. Isso é concebível para uma empresa de varejo? Este fato merece atenção dos dirigentes da empresa, pois se esta postura foi suficiente para construir a trajetória vitoriosa no segmento de *commodities*, provavelmente não será suficiente para o segmento de consumo, ou seja, mesmo com todas as ações para a mudança de comportamento de seu quadro funcional, esta ausência de preocupação no consumidor pelos respondentes evidencia que há ainda um hiato entre o que é necessário e o que é valorizado entre os trabalhadores da JKL quanto ao cliente. Isso demonstra que na JKL há uma miopia, uma falta de estratégia clara que não permitiu ainda a empresa consolidar suas práticas tendo em vista seu novo mercado de atuação.

Essa situação reflete a existência de posturas pessoais que não se modificaram totalmente diante da nova orientação estratégica da JKL, voltada ao consumidor final. Assim como visto na subcategoria anterior sobre comportamento individual, a celeridade da mudança de público alvo não é a mesma quando se trata de mudança de cultura organizacional, que requer mais

maturação e transformações mais profundas para que seus valores sejam internalizados entre aqueles que compartilham da cultura da JKL.

Esta subcategoria apresenta distinções entre as unidades funcionais investigadas que ocorrem em virtude de particularidades comuns às subculturas organizacionais e não vislumbramos uma razão de natureza cultural regional nestas diferenciações.

Por fim, ressaltamos um aspecto psicanalítico relacionado à longevidade das empresas, visto em Freitas (1999). A autora afirma que a idade é usada psicanaliticamente pelas empresas como um sinal de dinamismo, de sucesso, de potência e de superações das dificuldades. Isso é feito com a incorporação de novas técnicas, de novos processos e de novas práticas que negam a morte e permitem o rejuvenescimento empresarial, sendo uma das razões para a exaltação da flexibilidade como condição fundamental para a durabilidade organizacional. A trajetória do grupo JKL expressa esta idéia. Reforçada por histórias que percorrem o imaginário coletivo, a existência da empresa é marcada por aquisições e vendas de vários negócios, pelo estabelecimento de muitas parcerias, por mudanças estratégicas. Esta transformação da visão da empresa JKL de um mercado de *commodities* para um mercado de consumo traduz a necessidade contínua de se reinventar para sobreviver e prosperar.

Porém, durante anos a empresa foi incorporando novas unidades e embora possa ter havido choques naturais com a cultura de cada uma destas unidades, os clientes cativos que a empresa possuía permitiam que essas discrepâncias não fossem suficientes para abalar os resultados, mas agora no mercado de consumo tais diferenças vêm à tona e possuem um maior potencial de abalar a posição da JKL.

Neste sentido, a empresa precisa refletir sobre sua nova condição, pois os dados mostram que para os respondentes isso ainda não significou novas práticas ou uma nova mentalidade necessária ao seu novo mercado. As ausências, o não-dito ou o silêncio são exemplos do quadro nebuloso em que se encontram os funcionários diante das recentes transformações da JKL.

5.4.4.5 Mudança cultural da JKL

Nesta categoria analisamos a principal mudança ocorrida na JKL nos últimos anos. Esta categoria tinha uma grandeza original menor através da questão 06 do roteiro de entrevista, mas na pesquisa de campo ela toma um corpo maior devido à dimensão desta mudança, fazendo com que este tema fosse comentado por muitos entrevistados em diferentes perguntas. Trata-se de um novo foco estratégico em que a empresa deixa o segmento de *commodities* de farinha de trigo e passa a atuar no segmento de consumo de alimentos através do mercado de massas e derivados de farinha de trigo. Tal mudança significou uma transformação na maneira de ser da empresa, onde os elementos culturais precisaram ser “reinventados” para esta nova fase.

5.4.4.5.1 A grande transformação: de *commodities* para consumo

Esta subcategoria analisa as grandes transformações ocorridas nos últimos anos na empresa JKL, as circunstâncias em que elas ocorreram e as implicações para a cultura organizacional. A sua importância nasceu do significativo impacto que esta mudança teve nas práticas e nos valores da empresa pesquisada.

Diante da dinâmica do mundo empresarial, a mudança é algo rotineiro. Para o grupo JKL, isso é particularmente significativo diante de sua trajetória marcada pela atuação em dezenas de segmentos de mercado, tais como revenda de automóveis, distribuição de bebidas, fábrica de pneus, de tintas e de transformadores elétricos etc., estando hoje resumido aos setores de alimentos, de tintas hidrossolúveis e de transformadores. Especificamente no setor alimentício, a trajetória é caracterizada por aquisições em vários estados brasileiros e ampliações na oferta de produtos, mas foi recentemente que a empresa vivenciou sua mudança mais marcante: sair do ramo de *commodities* de farinha de trigo para o mercado de consumo (derivados de farinha de trigo e massas alimentícias).

Esta mudança foi desencadeada a partir de uma aliança com a empresa Bunge Alimentos, que assumiu as operações do mercado de *commodities* atendido pela JKL e esta última assumiu as operações de consumo antes operadas pela Bunge.

A despeito do que esta mudança pode trazer de positivo para os resultados operacionais, para a ampliação da competitividade ou mesmo sobrevivência da JKL, ela precisa ainda ser melhor conduzida quanto à consolidação dos novos valores que o setor de consumo desencadeia. O fato, por exemplo, da reduzida preocupação com os clientes pode ser fundamental para que esta mudança se consolide. Outro exemplo é a reduzida preocupação com a gestão dos seus recursos humanos que marca a trajetória da empresa, que só implantou a Diretoria de RH após estar no varejo de alimentos, provavelmente por enxergar nesta medida uma necessidade para sua nova estratégia empresarial, enfim, não basta apenas uma decisão de mudar, é necessário estar com seus recursos materiais e principalmente os recursos humanos preparados para mudar, e mais, não acreditar que tais mudanças podem ser implantadas “da noite para o dia”.

Quanto à percepção dos respondentes sobre as transformações ocorridas na JKL, alguns citaram mudanças comuns em uma empresa, tais como novos investimentos em tecnologia, ampliação da segurança no trabalho ou a ampliação da capacidade produtiva, mas a maioria deles relata a mudança para o mercado de consumo como a mais significativa.

Foi na unidade Londrina que estas mudanças tradicionais foram mais lembradas, notadamente uma recente ampliação da capacidade produtiva, que foi citada por 44,4% de seus respondentes. Esses investimentos, além do aspecto operacional, estão envolvidos em um simbolismo, como ilustramos com a fala a seguir:

Com relação à parte de produção e tudo o mais, eu vejo como uma questão do investimento que entrou, da unidade daqui... da ampliação, de você tirar aquela... por ser uma unidade pequena e tudo o mais, porque tem unidades enormes você sempre tem uma impressão que teve durante tantos anos aqui: aquela pressão, na verdade, não é nem impressão, na verdade é pressão no sentido de a unidade ser pequena, teremos que fechar porque as outras ficaram engolindo e tudo o mais e um pouco de investimento, um pouco de crescimento acaba até melhorando o ambiente para o pessoal trabalhar, o pessoal perde um pouco daquele medo, então o crescimento nesse sentido assim eu acredito que tenha dado uma aliviada no pessoal (Coordenador 05 Londrina).

Estes dados demonstram mais uma vez a posição fragilizada da unidade Londrina, onde investimentos na capacidade produtiva da unidade são percebidos pelos funcionários não

tanto por ampliar a produção e crescer naturalmente, mas por afastar uma ameaça de fechar esta operação, diante do crescimento de outras unidades e de Londrina “não mais fazer sentido” para a empresa.

Neste sentido, os investimentos na capacidade produtiva de Londrina são vistos como mais importantes do que a mudança estratégica para o mercado de consumo, dado que ela possui o valor simbólico relacionado com a própria existência da unidade funcional. Diante da condição de ser a menor unidade da empresa e possuir limitações de espaço e tecnologia, a ameaça de a unidade encerrar as atividades coloca uma pressão psicológica em seu quadro funcional. Como vemos no depoimento anterior, o medo faz parte da rotina desses funcionários, medo da ruptura com a identidade JKL, o que certamente fragiliza psicologicamente estes funcionários e deterioram as condições de trabalho, ainda que eles não estejam em uma relação funcional ideal, como visto em momentos anteriores.

Embora com esta particularidade de Londrina, a principal mudança da JKL foi o foco no mercado de consumo. Esta nova orientação estratégica iniciada há três anos ainda está em curso no que tange a seus desdobramentos culturais e operacionais. Ela significou para os funcionários uma condição simbólica de um novo tempo em que “*nasceu uma nova JKL*” (Gerente 03 Fortaleza), como ilustram os depoimentos a seguir, principalmente nas unidades Fortaleza e São Paulo:

Mudanças mais marcantes... Foi a mudança do objetivo da empresa, que era de *commodities* e vamos dizer assim, para as padarias, entrava pelo quintal das padarias, aqueles sacos de 70kg, 20 kg, de farinha e passou para o ramo de consumo, o objetivo de consumo, que aí passou para o supermercado, a dona de casa pegando um pacotinho, que é para fazer bolo, farinha de 1kg e lá para fazer pão. Isso foi uma mudança radical na forma, na forma da JKL ser, do jeito dela ser, isso fez com que todas as pessoas do grupo também mudassem, criassem outra mentalidade, principalmente para que todas as suas ações, seus objetivos, também voltados para os objetivos da empresa, então nós tivemos que mudar (Gerente 01 Fortaleza).

Depois da aliança com a Bunge a gente mudou completamente o segmento do atendimento e foi para o mercado de consumo onde a velocidade é infinitamente maior, muito mais nervoso, demandam um senso de urgência diferenciado. É um mercado onde a competitividade é mais acirrada, no mercado industrial o que você não atendeu hoje você pode atender amanhã, na área de consumo já não é bem assim (Gerente 04 São Paulo).

Estes dados mostram que a passagem para o mercado de consumo significou mudanças estruturais e culturais na JKL. Do ponto de vista estrutural, a empresa precisou modificar sua linha de montagem, criar novos produtos, novas embalagens, redesenhar suas operações logísticas, reorientar suas ações de marketing, modificou a sua comunicação para alcançar seu novo público alvo, novas estratégias foram desencadeadas para este novo foco, enfim, toda a empresa foi afetada. O discurso oficial é de que tais mudanças significaram simbolicamente uma “nova empresa”, como ilustra o depoimento a seguir:

Os últimos dois anos para mim, e eu posso falar porque eu fui contratado para ser um dos agentes de mudanças vamos dizer assim, essa é a coisa mais prazerosa que a gente consegue enxergar, que é você olhar pra uma companhia há dois anos atrás e você olhar como está hoje, **ela é uma outra empresa, eu entrei na JKL, hoje eu estou numa outra empresa não é? E que a cada mês o processo de mudança continua... a cada mês é uma nova JKL** (Gerente 02 São Paulo).

O depoimento anterior nos oferece uma dimensão desta mudança no qual o respondente afirma trabalhar em uma “outra empresa” em virtude das grandes transformações ocorridas em seus processos organizacionais.

Valores como rapidez, agilidade, mudança constante e grandes desafios ganharam importância e outros, como a longevidade dos funcionários na empresa, já não possuem a mesma relevância. Esta “nova” JKL surge a partir da mudança de paradigma, onde existiam clientes cativos com garantia de venda em grandes quantidades para um cenário de vendas por unidades onde existem vários concorrentes, inclusive grandes empresas multinacionais, o que fez surgir novas necessidades.

A principal mudança da JKL foi a mudança de atitude, de posturas e de pessoas não é? Então a gente vem em cada dia que passa quebrando paradigmas, a cada dia que passa a gente vem tentando construir, vamos dizer assim, uma nova cultura, quando falo em nova cultura a gente fala em algo voltado para o *business* e enxergar o nosso negócio como um negócio diferente do que era no passado, uma empresa de *commodities* que trabalhava com produto que vendia para padaria, e hoje o produto é totalmente diferente, eu não vendo nenhum produto, eu não vendo farinha hoje, hoje eu vendo marca, então isso é uma mudança cultural interna absurda (Gerente 02 São Paulo).

O depoimento evidencia que mais do que uma mudança de público alvo, a nova JKL requereu novas atitudes de seus colaboradores, ancoradas em novos valores organizacionais. Um exemplo é a associação que o respondente faz não mais com o produto principal da empresa (farinha), mas sim com a marca JKL, saindo de uma dimensão material do produto e passando

para uma dimensão simbólica da marca, fato que ele associa a uma mudança cultural “absurda”. A incorporação desses novos sentidos é uma estratégia da empresa para ajudar na consolidação das mudanças implantadas. Se as mudanças possuem significação material ou operacional, mais importante é a dimensão simbólica que está por trás das transformações. É através dela que os agentes de mudanças conseguem maior adesão e capacidade de propagação do novo. Neste caso, o discurso do Gerente de São Paulo parece ecoar esta dimensão simbólica da mudança ao deixar de vender algo material (farinha) para algo imaterial (marca). Freitas (1999) nos fala que as empresas, no intuito de ser algo ideal, se propõem a cumprir uma missão nobre; a suprir a carência do mercado consumidor; a realizar as pessoas que nelas trabalham ou a ser modelo para outras instituições, dentre outras. Para isso, suas mensagens se assemelham ao conteúdo de seu marketing de produto ampliado, tal como o produto da Coca-Cola não ser uma bebida e sim, emoção. É nesse sentido que o discurso da JKL procura transformar a sua farinha em uma marca e, por extensão, em algo grandioso para o funcionário e para o consumidor.

Vemos também nos últimos depoimentos uma apologia ao novo como único caminho possível para a perpetuação da empresa. Tal fato é clássico em um processo de mudança onde aqueles que irão ganhar com as novas relações de poder estabelecidas evidenciam a necessidade da mudança como um meio de legitimação. Especificamente neste último depoimento vemos a defesa de uma nova cultura da JKL, embora isso não tenha ocorrido. É certo que há uma nova visão organizacional e novas estratégias, mas elas esbarram em valores enraizados entre os antigos funcionários e os dados ao longo desta pesquisa mostram que há ainda muito a ser feito para que possamos dizer que houve esta mudança cultural.

Além de intensa, a mudança da JKL ocorreu de forma rápida. Naturalmente as grandes transformações causam resistências nos indivíduos, por dúvidas e desinformações, por receios de perdas de status e até mesmo de demissões e não foi diferente neste caso. Ainda hoje este processo não está consolidado e sinais de resistência ainda persistem mesmo com uma clara política de adequação. Esta política significa que para muitos que não se enquadraram neste novo perfil restou o desligamento funcional.

Ela (a unidade Londrina) passa assim por muitas mudanças nesse momento porque ela está sendo reestruturada, aproveita que o grupo está sendo reestruturado. Então muitas pessoas, elas têm assim saído do grupo porque não têm se adaptado à nova cultura. É uma cultura nova, um ritmo novo, e até pra quem está entrando não vejo assim tanta

dificuldade, agora para quem já está há mais tempo no grupo eu vejo assim que pode estar formando sim um pouco de choque com o que tinha antes (Coordenadora 02 Londrina).

Foi importante aquela visão tradicional que foi a orientação inicial, mas agora trazer pessoas que tenham toda essa dinâmica de mercado para imprimir um ritmo e a uma velocidade de mercado. Então hoje a chegada dessas pessoas novas, o Diretor Comercial, outros gestores da região estão trazendo essa velocidade que o grupo precisava (Coordenador 03 Fortaleza).

Foi uma mudança completa de gestão da empresa. A empresa ela vem se preparando para essa mudança conforme eu lhe falei do segmento de *commodities* para consumo e ela precisou abrir mão de bons profissionais que no passado construíram essa empresa e que não estavam preparados do ponto de vista cultural para um mercado de consumo [...] não só precisou mudar processos, mas as pessoas que conduziram os processos, que foi visto que haveria uma resistência cultural dessas pessoas para essa nova (realidade). Eu percebo que não era uma resistência cultural porque eles eram profissionais e bons profissionais. Eles de alguma maneira contribuíram para o crescimento da empresa, o que faltava talvez pelo número de anos que eles tinham na empresa é o conhecimento da área de consumo. Está certo, eles poderiam mudar para qualquer coisa desde que eles tivessem o conhecimento nessa área, por isso que a empresa optou por trazer profissionais do mercado de consumo. Então as pessoas que foram contratadas recentemente vieram de grupos como Pepsi, como Coca Cola, como AMBEV, como Parmalat (Gerente 01 São Paulo).

Estes dados confirmam uma situação de rupturas na JKL em que a única alternativa para os funcionários seria uma adequação ao que alguns chamam de “nova cultura” empresarial. Mas os dados não são conclusivos e evidenciam que esta nova cultura ainda não é clara, estando apenas sinalizada pela mudança de foco de mercado, mas ainda não traduzida em valores compartilhados.

Um dos instrumentos usados pela JKL nesta sua nova fase foi a demissão, simbólico em dois sentidos: primeiro serviu como mecanismo de ajuste de competência do quadro funcional com a contratação de pessoas com experiência no segmento de consumo de alimentos e o desligamento daqueles profissionais que, na avaliação dos dirigentes, não tinham aptidão para este mercado. Segundo, o uso simbólico do instrumento da demissão como forma de pressão para legitimar a chamada nova cultura organizacional através do enquadramento dos colaboradores a uma nova ordem. Segundo Freitas (1999):

Para o indivíduo, o orgulho de pertencer ao grupo ou à tribo, de ser imortal no envolvimento com uma empresa grandiosa com uma nobre missão, tem como contrapartida a fragilidade e o risco de ser demitido, superado, desnecessário a qualquer hora. A arrogância e a prepotência se alternam com a fragilidade e a humildade excessivas. De um lado, ele tudo pode enquanto parte da empresa; de outro,

ela nada garante, pois tudo que ele sabe pode ser sucateado rapidamente (FREITAS, 1999, p. 79).

Para aqueles que foram demitidos na transformação da JKL, podemos fazer uma relação com esta citação anterior quando tiveram seus conhecimentos relacionados ao mercado de *commodities* sucateados em relação ao mercado de consumo e se um dia pensaram na imortalidade nesta empresa, a sua fragilidade foi consumada neste novo tempo.

O impacto dessas mudanças se deu por toda a empresa ainda que em cada uma das unidades investigadas existam particularidades. Em Londrina ela ocorreu em paralelo aos investimentos recentes que impactaram positivamente no clima organizacional. Em Fortaleza, a mudança significou uma perda de status com o deslocamento de parte do corpo estratégico para a unidade São Paulo. Esta última teve sua posição estratégica elevada ao passar a sediar algumas diretorias e liderar o processo de mudança estratégica. Foi nesta unidade onde ocorreu o maior número de desligamentos e de contratações, notadamente de profissionais com experiência no novo segmento mercadológico da JKL, que passaram a ser os principais agentes de mudança. Foi na unidade São Paulo onde ocorreram os maiores embates entre a nova e a velha JKL e não por acaso o maior *turnover* entre as unidades investigadas.

Este *turnover* mostra uma opção dos dirigentes empresariais por uma rápida legitimação daquilo que eles acham ser a nova cultura JKL com liderança da unidade São Paulo. Podemos dizer que, em parte, este modelo guarda relação com a cultura desta região, onde valores como a agilidade, a orientação para o trabalho e para as recompensas materiais, o pragmatismo (LENARTOWICZ; ROTH, 2001) balizam as ações empresariais. A institucionalização destes valores é potencializada pela preferência em contratar funcionários que trabalharam em grandes empresas multinacionais, evidenciando um processo de valorização de metodologias e processos internacionais (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001; RODRIGUES; CARRIERI, 2001; VERGARA, 2005; CALDAS; ALADIPANI, 2007).

Neste sentido, atribuímos uma influência da questão cultural nestes valores organizacionais em consolidação da JKL que estão mais vinculados à cultura regional de São Paulo e aos do mercado-alvo do que aos valores culturais de Londrina ou de Fortaleza, dada a heterogeneidade regional que marca países culturalmente diversos (CANCLINI, 2005;

PRASAD; PRASAD, 2007; SANTOS; SILVEIRA, 2006). A própria cultura do mercado de derivados de farinha e de massas também pode se mostrar com dinâmicas diferentes entre as regiões investigadas procedente, por exemplo, do gosto dos consumidores, que acabam por influenciar também a consolidação destes valores da JKL.

5.4.4.5.2 Novas e velhas qualificações profissionais e atitudes funcionais

Esta subcategoria examina a percepção dos participantes sobre a ruptura entre as velhas e as novas atitudes funcionais requeridas para os funcionários da JKL diante de sua mudança estratégica, bem como as reações destas transformações.

Em um processo de mudança, a sua legitimidade perante os atores envolvidos é uma condição importante para a consolidação das transformações (POWELL; DIMAGGIO, 1991). As idéias que baseiam a nova situação precisam ser disseminadas e defendidas como necessárias para um determinado grupo de pessoas, para daí se institucionalizarem como um padrão legítimo de ação. Para os funcionários da empresa investigada, diante da decisão de sua direção em atuar no mercado de consumo, o processo iniciou-se com disseminações de idéias e o convencimento de que era uma decisão necessária para a sobrevivência da própria empresa, como ilustrado no depoimento a seguir.

A questão dessa mudança, ela é necessária para o grupo, a questão da sobrevivência do grupo, a permanência do grupo, só que tem pessoas que encaram a mudança sempre como ameaça, então normalmente aquelas pessoas mais antigas, onde tinham pessoas mais antigas, a resistência ficou um pouco maior, porque no processo de mudança, a gente nota que o processo de mudança é um pouco mais gradual (Gerente 01 Fortaleza).

Criou-se uma dicotomia que simbolizava a ruptura de paradigma: a velha e a nova JKL. Para os empregados este novo paradigma significava, além da necessidade de adquirir novos conhecimentos técnicos, a obrigação de mudar de atitude, de comportamento e de postura para que fossem condizentes com novos e mais dinâmicos processos.

A principal mudança da JKL foi a mudança de atitude, de posturas e de pessoas não é? Então a gente vem em cada dia que passa quebrando paradigmas, a cada dia que passa a gente vem tentando construir, vamos dizer assim, uma nova cultura, quando falo em

nova cultura a gente fala em algo voltado para o *business* e enxergar o nosso negócio como um negócio diferente do que era no passado, uma empresa de *commodity*, que trabalhava com produto que vendia para padaria, e hoje o produto é totalmente diferente, eu não vendo nenhum produto, eu não vendo farinha hoje, hoje eu vendo marca; então isso é uma mudança cultural interna absurda (Gerente 02 São Paulo).

Rapidez dos processos internos. Há dois anos atrás um processo acontecia, mas ele tinha uma velocidade X, hoje eu vejo que é a velocidade elevada à quinta potência, digamos, a velocidade dos processos, a velocidade como as coisas estão acontecendo, nós estamos nos transformando de uma empresa de *commodities* para uma empresa de consumo, isso requer uma velocidade muito maior, uma logística diferenciada porque nós trabalhamos da gelatina até a massa para bolo, mas atingindo o cliente final em pontos do país que você nem imagina, a Dona Chiquinha que mora no interior do Pará tem que ter um produto, então a logística é diferenciada, então a velocidade com que estas transformações de *commodities* para consumo elas estão acontecendo e esses processos acompanhando essa velocidade, que não é fácil, a gente brinca que é trocar o pneu do caminhão com o caminhão em movimento (Coordenadora 02 Fortaleza).

Eu vejo que a exigência é muito maior hoje, apesar de que eu entrei em março e a situação da gente começou a mudar a partir de final de abril, maio, mas eu vejo que para muita gente tem causado assim um transtorno, as pessoas se posicionariam também teriam que mudar porque senão eu não vou dar o rendimento que a companhia está precisando, que ela está requerendo (Coordenadora 02 Londrina).

Em processos desta natureza é comum a ocorrência de resistências ao novo, evidenciando-se uma “guerra simbólica” entre a acomodação e a inovação, não sendo diferente na empresa analisada. Esta nova configuração, reforçada por novos valores como a velocidade, o curto prazo e a juventude, buscou modificar a cultura das pessoas. Nos casos em que a resistência à mudança foi mais forte, isso acabou por significar o desligamento de muitos colaboradores que não se adequaram à “nova JKL”: *“Você tem muitas pessoas que entendem e que continuam aí com o processo e tem muitas pessoas que infelizmente não é que são ruins ou que são boas, são pessoas que têm uma outra cultura enraizada e aí a gente tem que trocar peças não é?”* (Gerente 02 São Paulo). *“Tem alguns desvios, só que esses desvios já estão sendo retirados da empresa, diagnosticados, já estão sendo retidos e os que não estão seguindo os padrões da empresa já estão sendo retirados para recolocar outros assim nos padrões”* (Supervisor 01 Londrina).

Nós temos que mudar também as pessoas, não mudar, trocar de pessoas, mas mudar a mentalidade das pessoas, mudar a cabeça das pessoas, nesse sentido, através de um trabalho realmente de uma mudança cultural, ela não é num estalar de dedos, ela tem que ser paulatina e gradual, ao longo de um tempo, dois meses, três meses, um ano, dois anos, e aí algumas pessoas resistem mais e outras menos, mas foi realmente um trabalho que nós tivemos que fazer (Gerente 01 Fortaleza).

Estes dados demonstram que não havia alternativa aos funcionários: ou se adaptavam ou saíam. Essa política trouxe à tona a contradição entre os resultados operacionais e o fator humano na organização. Mesmo entre alguns dos que ficaram os ressentimentos estão vivos na memória e os episódios ainda não estão completamente superados, como ilustram as falas a seguir: *“a busca por resultado muitas vezes atropela o humano, há um desgaste muito grande, aquelas pessoas que não suportam essa velocidade acabam saindo”* (Coordenadora 03 de Londrina).

A gente teve muita mudança em dois anos de forma geral em todo o quadro então isso acaba... você não tem um pessoal é... um vínculo mesmo que cria aquele interesse, vista a camisa da empresa, que trabalhe com um pouco mais de amor pelo aquilo que faz, com gosto pelo aquilo que faz, o pessoal acaba não criando muito vínculo, então eu acho que essa movimentação excessiva acaba complicando um pouco você até conseguir desenvolver um trabalho porque você nunca tem um pessoal... você não sabe até quando vai estar contigo então você, fica difícil você chega a um... começar um determinado trabalho e chegar até o fim dele. Tanto para quem entra e acaba saindo levando aquilo que estava fazendo como para gente que continua e perde quem estava também, então essa movimentação acaba complicando um pouco, é claro que tem que se mexer, tem que se mudar em determinados casos em determinados momentos, mas com uma certa... de uma certa forma assim que não seja mudanças muito radicais (Coordenador 05 Londrina).

Essa transformação da JKL ainda está em curso. Diante de sua magnitude e da necessidade de mudar seus valores culturais, este processo requer um tempo de maturação, pois as demissões por si só não são suficientes para esquecer o velho modelo, e mais, as adequações também não ocorrem de forma simultânea em todas as unidades. Os dados mostram que entre as unidades analisadas, São Paulo está mais avançada no processo de consolidação da nova ordem requerida, enquanto em Londrina tais mudanças estão menos consolidadas, fato que atribuímos, em parte, às diferenças de valores culturais entre as regiões de São Paulo e Londrina, como mostra, por exemplo, o depoimento anterior, onde o pragmatismo, a abertura à mudança e o senso de urgência de São Paulo não são muito bem assimilados pelos funcionários de Londrina. Não podemos esquecer também que a transferência de parte da diretoria para São Paulo também funcionou como um catalisador das mudanças nesta unidade. É verdade também que nem todas as transformações podem ser analisadas exclusivamente pelas lentes da cultura. Trata-se de uma organização dotada de processos, de definições próprias e principalmente onde as configurações de poder são diferentes em cada uma de suas unidades.

Um evento importante para a unidade São Paulo liderar este processo e hoje ser a unidade mais identificada com esta “nova” JKL, foi a incorporação de alguns funcionários oriundos da empresa AMBEV, uma empresa do setor de consumo de bebidas, reconhecida no mercado como possuidora de uma cultura agressiva de vendas.

Estes funcionários trouxeram suas experiências no setor de consumo varejista e muito dos valores da empresa anterior e funcionaram como agentes de mudança, introduzindo novas posturas aos empregados da JKL. Dentro do processo de institucionalização da “nova” JKL, uma das estratégias usadas por estes agentes foi contratar outros funcionários oriundos da AMBEV, que já possuíam um padrão de comportamento que eles acham legítimo e adequado ao novo momento da JKL.

A gente montou uma equipe completamente nova então eu tenho as pessoas que respondem para mim diretamente eu tenho sete pessoas hoje direto que ficam comigo na Lapa e tenho mais toda a estrutura do campo que são os PCPs, da fábrica em geral que são indiretos. Dos sete que eu tenho direto comigo só dois são mais antigos, cinco são novos e dos cinco novos quatro são ex AMBEV. [...] A gente sabe que quando a gente fala com um cara da ex AMBEV 'escuta precisamos ralar, precisamos trabalhar pra cassete!', o cara sabe o que é virar a noite, o cara sabe o que é sair daqui do trabalho meia noite, trabalhar sábado, domingo, feriado sem achar ruim por que ele vê que isso é necessário para construir mais rápido o resultado consistente (Gerente 04 São Paulo).

Naturalmente que a vinda destes funcionários acabou causando choques entre a cultura JKL e aqueles oriundos da AMBEV, o que é até reconhecido por este gerente, mas isso não significa que o próprio irá abrir mão de sua política, que certamente tem o apoio do corpo dirigente da empresa, que optou por fazer a transformação mais rápida ao contratar pessoas com esta bagagem cultural.

Essas pessoas novas estão no momento diferenciadas do que o pessoal das antigas, que é a maior parte da JKL, então isso está tirando todo mundo da zona de conforto. Tem que tomar um pouco de cuidado quando a gente chega assim com muito gás, muita velocidade numa empresa que tem uma cultura um pouco mais..., para não acabar minando as pessoas, então poucas delas são as pessoas que controlam o resultado e é isso que a gente está tentando gerenciar. É a pressão que a gente tem porque a gente cresceu na AMBEV, me formei fui 4 anos na AMBEV, minha alfabetização profissional foi... o que eu conheço é AMBEV, Sr. Fulano já tem 12 anos de AMBEV, outras pessoas da equipe dele tinham 13 anos de AMBEV, então tem que tomar muito cuidado ao chegar aqui para minimizar esse choque, bom acho que a palavra-chave é mudança, a gente está com a proposta de mudança muito grande para esse ano no respeito à criação de uma cultura focada em resultados, senso de urgência, fazer acontecer, pró-atividade, que é o que falta na JKL hoje (Gerente 04 São Paulo).

Ainda que os choques culturais possam permanecer, esta “nova” cultura JKL caminha para uma consolidação. Fatores como o aval de seus dirigentes, o discurso unificado, as estratégias de legitimação, o *turnover* em suas unidades funcionais, a institucionalização das práticas organizacionais, dentre outros, nos mostram a força desta nova ordem. Não que ela venha a substituir completamente no curto prazo os valores tradicionais da JKL, mas o processo de institucionalização desta nova cultura tem sido conduzido com grande força, ancorado em um discurso de necessidade de mudar ou perecer. Isso não significa que já foi alcançado este objetivo, os dados mostram fragmentação, resistências, ambigüidades, incoerências etc. que comprovam não ser um processo simples.

É verdade também que as estratégias das mudanças aqui discutidas não são exclusividades do grupo investigado. Isso faz parte de um movimento maior que se baseia em um discurso universal, que busca legitimar uma necessidade de transformação das estruturas, dos processos e das pessoas no universo organizacional para fazer frente a um contexto pós-moderno altamente competitivo e marcado pelo efêmero (LIPOVETSKEY, 2005; PESQUEUX, 2007; BAUMAN, 2005; 2007). Diante dos muitos desafios que as empresas enfrentam, os discursos transformadores acabam ocupando o imaginário organizacional e solidificando a necessidade de uma postura pró-ativa da organização e dos indivíduos como parte de uma estratégia de sobrevivência onde parece existir um só caminho possível.

Mas é verdade também que este caminho tem um preço alto a pagar: stress, intrigas, lutas de poder, decepções, desilusões e ressentimentos são alguns exemplos do que esta postura agressiva cobra dos participantes que são endeusados enquanto dão resultados satisfatórios para alimentar a imagem da “empresa ideal”, mas que são facilmente substituídos quando falham em suas missões.

Por fim, quanto aos aspectos culturais regionais, as atitudes hoje requeridas e valorizadas na JKL guardam semelhança com aquilo que é valorizado na cultura da região de São Paulo, tais como o direcionamento para a ação, a impaciência, a orientação para o trabalho e o apego às coisas materiais (LENARTOWICZ; ROTH, 2001) e também das culturas próprias aos setores mais dinâmicos da economia. Ao liderarem este processo de transformação os condutores desta unidade acabam por disseminar seus valores ao restante do país, mas certamente não sem gerar as resistências naturais entre os valores de outras regiões culturais.

5.4.4.6 Cultura regional brasileira na JKL

Oriunda das questões 04, 05 e 12 do roteiro de entrevista, esta categoria busca averiguar a perspectiva regional da cultura brasileira na empresa investigada. A importância desta categoria reside em sua estreita ligação com o objetivo deste trabalho em averiguar a influência da cultura regional do país na cultura empresarial.

5.4.4.6.1 Reconhecimento da regionalidade cultural do país

Para a compreensão dos fenômenos sociais é preciso inicialmente que se reconheça a existência deste fenômeno para que qualquer ação possa ser decidida em sua função. Esta subcategoria investiga o quanto a diversidade regional cultural do país é reconhecida pelos participantes e se eles consideram que esta diversidade é considerada nas decisões da JKL.

Quando analisamos conjuntamente as três unidades investigadas, prevalece entre os respondentes (63%) um não-reconhecimento de uma diversidade regional da cultura brasileira e uma possível influência desta diversidade nas ações desenvolvidas na JKL. Este não-reconhecimento é considerado quando o entrevistado tanto nega uma influência, em uma pergunta específica, como não faz referência em sua análise a uma distinção cultural brasileira ao longo de seu depoimento. Sem desconsiderar que parte destes indivíduos pode não concordar com a existência de diferenças culturais no país, uma razão que atribuímos para este não-reconhecimento são os discursos de unificação de procedimentos na política da empresa através da institucionalização de práticas organizacionais originadas em Fortaleza e em São Paulo.

Mas atribuímos como principal motivo para este não-dito, ou seja, para um não-reconhecimento das diferenças culturais regionais do Brasil, a composição do quadro de funcionários de cada unidade investigada. Em Londrina apenas três dos entrevistados não eram londrinenses e afirmaram que a grande maioria do quadro funcional era de cidadãos da cidade. *“Eu posso dizer por mim, sou a única da área que veio de fora, os demais são da região de Londrina”* (Coordenadora 01 Londrina).

Hoje talvez 95% ou mais dos nossos funcionários aqui, são cearenses, nós temos uns 5% aí que se aplica aos cargos de chefia, de gestão, mas o funcionário, a massa funcional em si é daqui, e a maioria é próxima aqui da região, bairros vizinhos, pessoas que trabalham há muitos anos aqui, pessoas que são genuinamente cearenses (Coordenador 01 Fortaleza).

Eu diria a você que ela é uma unidade que talvez agora ela passe a ser mais homogênea, vamos dizer assim. Porque estou falando isso, porque hoje você pega aqui quase 100% dos profissionais trabalhavam aqui eram pessoas contratadas em São Paulo, pessoas que vieram de grandes empresas, pessoas novas, então se eu olhar um pouquinho aqui para dentro, eu devo ter, 50, 60 profissionais que trabalham aqui dentro eu devo ter 15, 20% no máximo são pessoas que tem mais de 5 anos de companhia. E pessoa de fora ainda, que veio de Fortaleza é um grupo menor ainda, então aqui eu acho que a gente tem a característica aqui é um pouco diferente e aí é há pouco de percepção, a gente tem um certo companheirismo aqui na unidade da Lapa, um certo nível comprometimento de time mesmo, time não só da área comercial, são todas as demais áreas (Gerente 02 São Paulo).

Estes dados evidenciam uma condição entre as unidades investigadas de grande concentração de funcionários da própria região onde cada unidade está instalada. Nesse sentido, é de se esperar uma homogeneidade cultural nestas unidades. Se entendermos que é no reconhecimento do diferente que deixamos de ser míopes de nossa própria cultura (LAPLANTINE, 1988), a situação destas unidades da JKL acaba por favorecer o não reconhecimento da diversidade cultural brasileira. Talvez a condição da empresa de ser um amontoado de aquisições em um mercado cativo de *commodities* não a levasse a precisar de tanta interação entre as unidades como hoje se faz necessário no varejo de alimentos, o que possivelmente levou a uma ausência da necessidade de maior diálogo entre as unidades e consequentemente da percepção das diferenças entre elas.

Por outro lado, quando analisamos que 37% dos entrevistados reconhecem de alguma forma a diversidade cultural regional brasileira como algo de influência nas práticas organizacionais, podemos dizer que este tema começa a ganhar corpo na JKL. Entre as unidades, este maior reconhecimento ocorre em Fortaleza, com 50% de citação entre os respondentes, seguida por São Paulo com 37,5% e Londrina com 22,2%. Uma razão para este maior percentual na matriz é que ela não se relaciona apenas com as outras duas unidades aqui investigadas, mas sim com unidades no país inteiro e que por isso é de se esperar que nestas relações haja uma maior percepção das diferenças culturais regionais. Os depoimentos a seguir ilustram opiniões nas três unidades:

Acho muito importante mesmo essas diferenças regionais, porque você vê, eu percorri o Brasil todo com esse ‘estou no ponto’ que era um programa da área de vendas, então

assim, você vê as diferenças, mesmo os processos sendo todos muito uniformes, você vê essa diferença de atuação, a diferença de como você aborda [...] Uma empresa genuinamente Brasileira que tem a cara do Brasil nas suas muitas regiões. É assim que eu vejo a JKL, os processos não são descaracterizados e nós, vamos dizer, acho que nutrimos esse regionalismo, não perdemos, acho que alimentamos essa coisa do tipo, seja baiano e atenda como baiano, seja paulista e atenda com seu jeitinho paulista, então assim, cada um tem sua forma de se colocar no corporativo, são várias caras do Brasil, dentro de uma mesma empresa, e eu acho isso fantástico, para mim funciona bem (Coordenadora 02 Fortaleza).

Eu vejo mais não tanto as pessoas, mas onde elas estão. Então a dinâmica de São Paulo influencia muito na dinâmica da gente aqui, então eu acho que esse processo de sair de casa, de ter família, de ter lazer, de vir trabalhar, então da casa para o trabalho, do trabalho voltando. Acho que tudo isso acaba influenciando na dinâmica aqui, porque as pessoas aqui... São Paulo tem um ritmo mais acelerado, então ninguém tem duas horas de almoço e vai almoçar em casa e volta, como pode ser de costume lá no Nordeste, lá no Ceará, entendeu? Então acho que isso muda, já muda a dinâmica, já muda a dinâmica dos horários, das agendas, muda a dinâmica do dia a dia (Coordenador 03 São Paulo).

Se nós formos pegar, por exemplo, a região do Ceará - Fortaleza então você tem uma cultura lá das pessoas diferente da cultura daqui certo? Não que uma seja mais positiva, a outra seja negativa enfim ou vice-versa, é que realmente a cultura das pessoas com certeza influencia neste tipo... no profissional, então por mais macro que seja hoje em dia, por mais aberto que seja hoje em dia a questão de informações, a questão de modelos de gestões enfim a questão da cultura, eu acredito que prevalece ainda um pouco embora que os mesmos procedimentos que são adotados aqui são adotados em outras unidades do grupo, isso sem dúvida nenhuma entendeu? A padronização existe só que também a cultura das pessoas, ela predomina. Então realmente tem a questão de a pessoa ser do Sul, ser do Norte, do Nordeste, do Centro-Oeste, enfim acredito que a cultura prevalece um pouco (Coordenador 01 Londrina).

Estes depoimentos mostram as percepções de alguns respondentes sobre um Brasil culturalmente plural, um país em que as especificidades de uma determinada região podem modificar o “ritmo” das pessoas e conseqüentemente a dinâmica dos processos organizacionais, assim como também os valores e os gostos dos consumidores. São percepções que não são valorativas no sentido de existir uma cultura regional que seja melhor do que outra, mas que são culturas diferentes que precisam ser compreendidas como tal através de uma perspectiva complementar aos valores culturais organizacionais, não para substituí-los, mas com uma visão de integração estratégica. É verdade que estas opiniões não são predominantes e as transformações que vêm sendo realizadas na JKL acabam por ofuscar esta perspectiva na empresa, mas os depoimentos anteriores mostram que esta preocupação está latente e talvez com a atuação no mercado de varejo ela venha a ganhar força.

Não é por acaso que, entre os entrevistados que reconhecem a diversidade brasileira, já houve uma convivência deste respondente com outras unidades funcionais da JKL ou mesmo com outras empresas. Ao habituarem-se a outras realidades culturais no país, estes atentam para as particularidades de cada região e expressam a pertinência em reconhecermos esta diversidade e aplicarmos tais conhecimentos nas práticas organizacionais.

A gente sente dentro da JKL realmente que existem diferenças culturais em cada unidade, quem trabalha vamos dizer assim como eu, **já percorri várias unidades da JKL, só deslocando um pouquinho aqui da unidade de Fortaleza, a gente sente que realmente há uma diferença**, há uma distinção devido à cultura local realmente, a forma de pensar local, a postura profissional dos profissionais também muda. Falando um pouco aqui do nordestino, o nordestino aqui ele... como posso dizer, traduzir, ele ama mais, ele se doa mais e isso é o meu sentimento, eu não sou cearense mas sou nordestino e sinto que o nordestino em relação ao sulista, o nordestino ele se doa um pouco mais como o pessoal falava aqui: suar um pouco mais a camisa, enquanto o sulista realmente ficava dependendo de cada unidade ele olha mais a coisa como parte profissional, ele não se coloca como vamos dizer o dono do negócio, ele vê as coisas com um olhar profissional, mas aquilo ali existe interesse dele, interesse da empresa que existe o interesse dele da carreira, mas ele não se doa por completo e isso também vai depender do cargo que a pessoa exerça, cada vez mais um cargo de gestão hierárquica maior é claro que isso que eu estou falando vai, como eu posso dizer, minimizando (Coordenador 04 Fortaleza).

Tem que fazer uma adaptação, com certeza. **Eu senti isso vindo do Rio para cá, não tem como você agir do mesmo jeito** e mesmo você saindo daqui você indo para o Rio de Janeiro, por exemplo, você não tem como agir do mesmo jeito, você não pode ter a mesma postura lá porque o carioca é meio malandro, os cariocas, eles gostam de ser espertos, eles acham que são espertos. Se você ficar muito bobo com eles, eles vão te passar para trás, se tem que ser aliado com eles, esperto e ficar em cima deles. Eles acham que são espertos, mas na verdade eles são mais bobos que todo mundo, porque todo mundo sabe disso que eles acham que são espertos. Acho que isso é uma coisa cultural deles lá, mas eu acho que tem que ter uma avaliação de postura, de comportamento, ainda mais pessoas que exercem um quadro de liderança. Não dá para ser do mesmo jeito que aqui ou em Minas, em Fortaleza ou no Rio e São Paulo (Supervisor 01 Londrina).

Como eu sou lá do Sul, logo faz seis anos que eu estou andando por todo lugar, **mas só pelo fato de você ser diferente você acaba se sentindo um estranho no ninho**, o pessoal com o sotaque, com os hábitos, costumes, o linguajar essa motivação que eu acredito que é uma coisa daqui (Gerente 02 Fortaleza).

Vejo por mim pela minha experiência, **como eu nasci no Rio de Janeiro, trabalhei em São Paulo, trabalhei em Minas Gerais, trabalhei na Inglaterra, tive uma visão global em algumas empresas, fui responsável pelo Brasil inteiro, eu comecei a entender que a regionalidade é um fator determinante no sucesso de uma empresa**. Mas a regionalidade em que sentido, se ela não tem uma direção nacional ela se perde, porque em cada regional age de sua forma, age de sua maneira, esse guarda chuva de decisão, a estratégia, a direção que ela tem é muito importante, ela tem que ter uma amplitude nacional, agora as práticas devem ser regionais, isso influencia sim [...] então ao mesmo tempo em que a gente procura entender que a

regionalidade é importante, a gente sabe que hoje o gestor ele ultrapassa um pouco essa questão, independente de onde eu vá hoje eu sei como, eu sei que terei que me adaptar a regionalidade, se eu for para uma região do Sul eu vou ter que entender um pouco daquelas habilidades porque se não eu não vou ter nem empatia com meu grupo de trabalho, quer dizer, vou ter problema no mercado, eu vou ter problema interno, então a regionalidade influencia sim, ela tem, pode ser um desvio, um fator de sucesso dentro da operação, mas ela por vezes ela é ultrapassada pela visão global que a empresa tem (Gerente 01 São Paulo).

Os depoimentos exemplificam a perspectiva de Laplantine (1988), de que o reconhecimento de outras culturas nos leva a identificar o quanto a nossa cultura é diferente. Ao conviverem com outras realidades culturais, estes respondentes podem, por exemplo, fazer comparações entre as características dos trabalhadores de diferentes regiões e por extensão dos trabalhadores da JKL naquilo que é mais característico de cada um e como isso pode ser trabalhado no nível organizacional para gerar melhores resultados, como visto no depoimento a seguir:

A unidade de Fortaleza separa-se em pessoas e unidades, o povo daqui do Ceará se motiva com muita facilidade. Então é até um diferencial para com as outras unidades aonde o pessoal é mais duro, mais resistente. O pessoal aqui tem essa facilidade de compor uma boa equipe tanto é que hoje nossa equipe é praticamente a diferença segundo nosso Diretor (Gerente 02 Fortaleza).

Embora isso seja ressaltado, não podemos esquecer que esta opinião se contradiz com os dados que apontam para um baixo comprometimento e reduzida valorização do espírito de equipe entre os respondentes da unidade Fortaleza, o que evidencia dados inconsistentes ou as contradições que marcam a matriz.

O mesmo entrevistado nos faz lembrar ainda uma outra perspectiva no reconhecimento das diferenças: o quanto as distinções emergem quando fazemos comparações de nossos valores culturais com os valores dos outros, ainda que exista uma cultura que seja comum a todos. É neste sentido que o Gerente 02 Fortaleza se sente “um estranho no ninho” ao se transferir para outro contexto cultural, ou seja, mesmo com 25 anos de JKL, ele se sente um estranho ao comparar Londrina com Fortaleza, onde está atualmente.

Depois de tantos anos na empresa, esse estranhamento não se dá com os métodos de trabalho e com os processos institucionalizados, dá-se, sobretudo, com os valores culturais, com as práticas e os costumes locais. Isso reforça a evidência de que as diferenças culturais regionais

brasileiras podem interferir na cultura organizacional, tanto no nível externo, com os *stakeholders*, como no nível interno, nas relações funcionais.

Porém, os depoimentos anteriores somente expressam opiniões que não significam ações efetivas. No caso da JKL, os dados mostram que mais importante do que a questão regional é a sua transformação estratégica e as consequências daí decorrentes.

5.4.4.6.2 Atitudes organizacionais face à regionalidade cultural do país

Esta subcategoria investiga possíveis atitudes institucionais da JKL, que decorreriam da diversidade cultural regional brasileira. Dada a sua condição de empresa varejista de alimentos, destacamos três áreas funcionais, onde a influência de distinções culturais pode ser mais significativa. A primeira área é no plano estratégico, na qual a organização teria como política a inclusão da diversidade como uma variável de análise estratégica para nortear suas ações globais e relações com os *stakeholders*. A segunda é a de gestão de pessoas, na qual a empresa incluiria como variável de desempenho do funcionário a sua capacidade intercultural, ou seja, sua capacidade de fazer leituras, respeitar e se adaptar a outros valores e costumes culturais. A terceira diz respeito ao marketing, na qual a organização incluiria a necessidade de compreender os valores culturais regionais, importantes para influenciar os consumidores de cada região.

Na empresa JKL prevalece entre o conjunto de entrevistados o sentimento de que poucas ações organizacionais realizadas são induzidas pela diversidade regional cultural brasileira. Levando em consideração as três áreas funcionais anteriormente destacadas, as ações estratégicas da empresa investigada demonstram que a pertinência desta temática ainda é embrionária na cultura organizacional.

A gente atuava até uns sete anos mais ou menos, pensando que o Brasil era um só, nós tínhamos procedimentos para o Nordeste, nós achávamos que podíamos fazer isso no Sul ou no Norte, Centro-Oeste, o tempo foi mostrando que não, que tinha que se adaptar à cultura, às características de cada região se não a gente não ia ganhar dinheiro com isso, e a empresa mudou na verdade, a sua forma de enxergar o negócio, a forma de enxergar o Brasil, pois nós trabalhamos com o que nós chamamos de URNs (Unidades Regionais de Negócio), onde cada região tem um gerente, tem uma

equipe de marketing, tem uma equipe de desenvolvimento de produto, que atua de acordo com a característica daquele estado, e isso **a gente aprendeu na pancada mesmo, na ‘peia’ mesmo, por quê? Porque a gente não tinha entendido ainda que tinha que respeitar essas características regionais** (Coordenador 01 Fortaleza).

Este depoimento nos mostra que a JKL não estabeleceu prioritariamente esta temática em suas ações estratégicas, tendo uma postura reativa às contingências culturais. Enquanto a empresa atuava prioritariamente no mercado do Nordeste brasileiro, as suas ações não sofriam maiores dificuldades de adaptação, mas com a decisão de uma expansão nacional e principalmente a atuação no mercado varejista de consumo, a heterogeneidade cultural do país passa a interferir no contexto organizacional. O depoimento mostra que as ações estratégicas uniformes acabaram por não ser adequadas para outras realidades culturais, fazendo com que a empresa tivesse que aprender na “pancada”, usando a linguagem metafórica do funcionário, porque a mesma não teve uma preocupação em fazer uma análise cultural sobre as novas regiões em que passava a atuar.

Na área de recursos humanos observamos um quadro em que o discurso oficial volta-se mais uma vez para uma padronização em todas as unidades funcionais. Nessa ótica, a capacidade técnica do funcionário é a variável de análise para este se deslocar entre as unidades através de transferência ou mesmo de uma promoção, ou seja, na política de gestão de pessoas não está contemplada uma especificidade de adaptação cultural.

Acho que a gente não pode ignorar que as diferenças existem, ela é rica, acho que ela é necessária, até porque a gente atua pelo mercado pelo Brasil todo então não adianta falar que o pessoal de São Paulo vai entender o recado do Nordeste, quem vai entender o recado do Nordeste é a pessoa que está lá, que está vivendo o dia-a-dia, no Sul a mesma coisa, no Norte, a gente não pode ignorar que existe esta mudança, mas ao mesmo tempo a gente não pode fazer dela um empecilho para desenvolver os programas, os processos da companhia (Diretor 01 São Paulo).

O depoimento do Diretor de Recursos Humanos mostra um reconhecimento das diferenças regionais brasileiras, mas ao mesmo tempo este afirma que elas não podem ser um empecilho para os programas e processos organizacionais. Esta posição evidencia a política da empresa para a gestão de pessoas, que não contempla a variável cultural regional.

Como na área estratégica, embora a política de pessoal da JKL não contemple esta perspectiva cultural, alguns respondentes reconhecem a relação da cultura regional com o desempenho individual:

Nós tivemos exemplos dentro da própria empresa, eu pude comprovar isso. Bons funcionários que de repente foram transferidos para outras regionais e acabaram não se adaptando, não digo nem à empresa, mas sim à cultura da cidade, à cultura do estado, questões familiares, os costumes da região e acabou interferindo isso diretamente no trabalho da pessoa, aí cai o desempenho, porque você tem a tua família, imagina nordestina, uma família cearense, nasceu e criou-se aqui, acostumado, por exemplo, com o final de semana com praia! De repente a pessoa muda para São Paulo e vai viver uma outra realidade, a pessoa pode até se adaptar com facilidade ao ambiente de trabalho, mas a vida social dela, o convívio fora com a família passa a ter um pouco de perda com isso, e volta a influenciar dentro da organização. É difícil, eu te falei, porque não são só fatores internos, existem também os fatores externos que às vezes eles são determinantes na vida do profissional, para você estar bem dentro da empresa, você tem que estar bem lá fora, não adianta você entrar na empresa com a cabeça cheia de problemas, cheia de insatisfações, e você vai achar que vai render como você rendia quando você tava no seu habitat natural (Coordenador 01 Fortaleza).

Dependendo do nível hierárquico e da atividade que essa pessoa fosse exercitar, pode ser que sim. Digamos assim, vamos ver em dois cenários, vamos dizer que um gerente que sai daqui vá ser gerente de unidade lá. Ele está sendo avaliado pelo resultado, então para cima como uma empresa tem uma cultura eu não acho que ele teria grandes dificuldades, agora se for ver uma avaliação para baixo que a gente pode estar falando talvez em termos de liderança, então a forma como ele exerça liderança com as pessoas de lá aí tenha uma coisa cultural que aí realmente envolva isso [...] os critérios que ele está sendo avaliado aqui são os mesmos que ele vai ser avaliado lá, agora o critério, por exemplo, de liderança, de pessoas, **ele vai ser avaliado por uma liderança, o cara consegue ser um líder aqui porque ele já está acostumado com o ambiente daqui, com a forma de ser das pessoas, aí pode ser que nesse quesito ele tenha alguma dificuldade se o ritmo das pessoas for diferente, o que geralmente isso acontece** (Coordenador 03 São Paulo).

Eu creio que precisa, vou dar um exemplo assim, eu não trabalhava na JKL e eu morava em Curitiba e quando eu vim para cá, **quando eu cheguei com meu estilo e ritmo que eu estava trabalhando na outra empresa lá eu senti uma grande diferença com um método mais agressivo e muito mais hostil e que para Londrina não funciona, aqui como o povo é mais carinhoso, harmonioso e gosta de interagir, eu senti uma grande diferença e eu tive que trabalhar esse lado porque você cria um certo desconforto na equipe** por causa disso com meu estilo de trabalhar. Em Curitiba tem que ser diferente do que eu estava fazendo aqui hoje, eu senti essa mudança na cultura e eu acho que assim, indo para outra unidade eu teria que primeiro sentir como é que é a cultura local, como é a forma de trabalho das pessoas porque com certeza isso influi muito (Coordenadora 01 Londrina).

Estes dados demonstram a justificativa de colocar como critério de análise (embora não exclusivamente) na gestão de pessoas a adaptação cultural de funcionários transferidos para unidades em outras realidades culturais. Os destaques dos depoimentos não focam uma necessidade de adaptação a procedimentos operacionais, pois estes são padronizados. A preocupação reside em aspectos comportamentais relacionados às contingências culturais locais que são transferidos ao contexto organizacional pelos funcionários. Os depoimentos

indicam a existência de casos ou mesmo de uma vivência pessoal, por meio dos quais se constatou a necessidade de uma adaptação e de uma leitura sobre o comportamento das pessoas para que as visões de mundo de cada um não interferissem na eficiência operacional e mesmo que não proporcionassem atritos individuais.

Um respondente levanta a questão de eventuais dificuldades com o processo de liderança. Tal situação pode ocorrer quando um líder é transferido para um outro contexto cultural e os valores e os costumes de seus liderados são diferentes, ocasionando dificuldades de legitimidade deste líder.

O depoimento do participante de Fortaleza estende ainda esta problemática ao contexto familiar, pois muitas vezes no deslocamento de funcionários a família exerce um grande poder de legitimar a vivência em uma nova condição cultural (FREITAS, 2000a; 2005). Não seria algo extraordinário se o desempenho de um funcionário fosse afetado por uma não adaptação de sua família aos valores, ao estilo de vida em uma determinada cultura.

Vemos ainda uma participante afirmar que precisou modificar sua postura profissional ao chegar à JKL, pois vinha de uma outra realidade cultural que a levava a ser mais hostil, fato não condizente com o que encontrou na unidade Londrina e que ela atribui à característica cultural do povo desta cidade. Aqui mais uma vez observamos a citação de fatores culturais locais que acabam por interferir na cultura da organização analisada.

Estes depoimentos são de ocupantes do cargo de Coordenador que vivenciaram situações que exigiram adaptações culturais, portanto, de pessoas que não fazem parte da administração superior da JKL, mas embora sem poder de decisão para este tema, estas opiniões podem inserir este debate na empresa e abrir espaço para ações práticas no futuro.

A última área funcional analisada é o marketing, onde encontramos maiores preocupações da JKL para a questão cultural regional. Induzida pela força do consumidor, a empresa percebeu a necessidade de melhor entender as questões culturais regionais, pois elas também influenciam os hábitos de consumo.

Existe uma diferença muito na questão das regionalidades, que existe. Nós temos em cada estado do Brasil, existe, tem um Brasil que essa sim, inclusive o grupo respeita essa regionalidade, respeita muito, tanto é que a área de venda da empresa seria

dividida em unidades regionais de vendas, justamente para que não haja um choque de culturas, ou seja, querer que a cultura do Nordeste prevaleça sobre o Sul, então cada uma respeitando a sua peculiaridade, as suas diferenças culturais, é por isso o grupo tem realmente uma hegemonia bem clara no âmbito Brasil (Gerente 01 Fortaleza).

Como as decisões de marketing, a decisão de vendas, a decisão de *trade marketing* ela é tomada aqui, e aí quando ela chega às tuas regionais ela chega assimilada com a cultura da região, então o Rio de Janeiro recebe uma orientação de direção, mas ele faz um modelo carioca de consumo. Salvador recebe uma orientação independente de onde ela venha, ela pratica um modelo do consumidor baiano e assim Recife, e assim Belém, e assim Goiânia e assim Porto Alegre (Gerente 01 São Paulo).

Nós estamos passando justamente por uma avaliação agora, posso dar um exemplo agora, aqui o mercado de massas ele tem um tipo de embalagem que é comercializado com fardos de 10, e por um processo de economia, de nacionalização, se começou a trabalhar com fardo de 20, mas a influência é tão grande dessa cultura da forma de como o comércio enxerga isso que o nosso *share* de mercado, a partir do momento que nós colocamos essa embalagem com 20, começou a despencar e nós estamos passando justamente tentando rever esse processo, logicamente que vai ter um aumento de custo, mas para não dever ao mercado e ficar fora do mercado só por um processo cultural (Coordenador 03 Fortaleza).

Estes dados refletem uma preocupação de alguns respondentes com os hábitos de consumo em cada região em que comercializa seus produtos. Essa orientação enquanto política da empresa com efetiva ação relacionada ao fator cultural regional é algo que não foi implantado na JKL, no máximo são manifestações individuais que têm o mérito de reconhecer a pertinência da temática. Na prática ainda não é suficiente para transformar isso em ações concretas, quando muito, ocorrem adequações pragmáticas de maneira passiva ao que o mercado regional demanda. Se esta não-preocupação era suficiente no mercado de *commodities* ainda continuará sendo no mercado de consumo?

6 CONCLUSÃO: síntese comparativa

A nossa tese partiu do pressuposto de que as diferenças regionais poderiam ser bastante significativas para a cultura organizacional e que a escolha de uma empresa tradicional poderia ilustrar este aspecto, contudo os dados nos levam a outra direção. Ou seja, o momento que a empresa está vivendo, desde que operou uma mudança de foco estratégica, sinaliza a relevância de aspectos fundamentais da cultura organizacional em processo de transição. Percebemos que a cultura antiga ainda não deu lugar a uma nova e que os dados nos apontam para uma fragmentação que detalharemos a seguir.

O nosso pressuposto de diferenciação regional está embasado em uma literatura que considera as distinções culturais no nível subnacional (LENARTOWICZ; ROTH, 2001; HALL, 2001; NELSON, GOPALAN, 2003; EDWARDS; KURUVILLA, 2005; SANTOS; SILVEIRA, 2006; COHEN, 2007; SINGH ET AL., 2008; MCSWEENEY, 2009). Segundo McSweeney (2009), a sociedade e as organizações são tão diversas, as influências são tão múltiplas, as fronteiras são tão porosas, os problemas são tão numerosos que a compreensão da noção de cultura nacional necessita de modelos interacionais complexos. Fato semelhante ocorre com as novas noções de espaço, e por extensão, de identidade, de exclusão e de pertencimento que surgem pela interferência das relações local-nacional-global e são intensificadas pela globalização e pelas condições da pós-modernidade (HARVEY, 1992; KUMAR, 1997; LIPOVETSKY; CHARLES, 2004).

No caso da JKL, os dados mostram que essa temática não recebe atenção por parte de seus dirigentes e as vozes que ecoam este tema ainda são tangenciais. A não-valorização da questão cultural regional pode ser observada pelo simbolismo no vazio das manifestações da maioria dos participantes. O não-dito, a não-consideração de que seja importante ou a não-manifestação do que faz falta são evidências de que na JKL a gestão da diversidade cultural brasileira ainda é algo incipiente, com influências parciais e pontuais.

Essa condição particular da JKL é condizente com o entendimento de que a cultura organizacional é, por excelência, um tema complexo em que se conjugam muitos elementos que dão um tom único a cada organização. Ainda que as pressões institucionais, as técnicas gerenciais, os modismos administrativos, as reproduções das escolas de gestão etc. possam

servir como instrumentos para uma convergência cultural, as sagas, os heróis, os tabus, as normas, os valores, os pressupostos de seus integrantes e ainda as condições históricas e contemporâneas do ambientes em que cada organização opera acabam por tornar única cada cultura organizacional (PETTIGREW, 1979; MEEK, 1988; FREITAS, 2007).

E mesmo essa cultura única ainda não é um corpo uniforme. Dotada de indivíduos que se diferenciam por experiências de vida, por visões de mundo, por crenças, por afiliações políticas, por formações profissionais, por posturas de relacionamento, por estilos de gestão etc., cada unidade funcional é um mundo particular, mesmo fazendo parte de um universo organizacional maior, como no caso das filiais que também criam elementos culturais próprios.

Além das condições particulares da JKL, esta ainda está inserida em um contexto de intensa transformação mundial onde são comuns as rupturas oriundas de uma época pós-moderna com uma intensidade e uma rapidez do fluxo de cultura global e sua relação com o espaço local (HALL, 2001; CANCLINI, 2005). Fatores políticos, sociais e culturais influenciam nas transações econômicas e financeiras, e nas relações comerciais (HARVEY, 1992; GUIBERNAU, 1997; CASTELLS, 1999; BAUMAN, 2001; LIPOVETSKY; CHARLES, 2004; BAUMAN, 2007; ZAOUAL, 2008) e certamente interferem nas estratégias, nas práticas ou na cultura da JKL, bem como nas organizações em geral. Este cenário propicia a existência de contradições e de transitoriedades que levam instabilidade às organizações.

Nesse sentido, usando a idéia de Martin (1992), as organizações estão muito mais relacionadas à fragmentação e à diferenciação do que à integração com seu pretenso consenso organizacional.

É dentro dessa perspectiva que situamos a JKL. Se por um lado há um discurso oficial de que suas unidades são culturas integradas ou em vias de alcançar uma uniformidade cultural, os resultados empíricos nos mostram que esta integração existe apenas em parte, pois as subculturas e as fragmentações emergem nas práticas e nos discursos de seus integrantes. Os dados mostram inconsistência, ambivalência e incongruência. Em algumas ocasiões fatos valorados pela maioria dos respondentes de uma unidade são simplesmente ignorados por uma outra. Em outros momentos, mesmo quando um item foi lembrado nas três unidades

investigadas, houve diferenças significativas entre elas. Destacamos três razões que colaboram para essa realidade, com destaque para a última.

Um primeiro motivo ocorre em função da estratégia expansionista da JKL, que se deu preponderantemente com a aquisição de empresas concorrentes nos mais variados estados do país, como é o caso das duas filiais analisadas. Em cada uma delas já existia uma cultura consolidada e mesmo com a transferência do controle acionário, a cultura da JKL não se impôs por completo, gerando então culturas híbridas que favorecem as contradições e as ambigüidades. Isso foi potencializado pelo fato de que essas unidades foram sendo adquiridas sem preocupação com uma integração ou algo além de obediência à matriz, sem se atentar para a interculturalidade.

Uma segunda razão está no fato de a JKL possuir unidades em diversos estados do país, o que faz com que a cultura regional brasileira influencie diferentemente os valores e as práticas internas, bem como as relações externas em cada unidade, resultando então em particularidades regionais latentes. Assim, mesmo que não haja uma ação efetiva por parte da empresa, elas não deixam de influenciar parcialmente na cultura organizacional de cada unidade.

A terceira e principal causa da fragmentação ocorre em decorrência da nova estratégia de atuar no segmento de varejo de alimentos. Depois de décadas de uma cultura consolidada no mercado de *commodities*, a empresa optou por uma reorientação para o mercado de consumo. Isso significou um choque entre os valores enraizados (por muitos anos considerados adequados) e os novos valores introduzidos pelos agentes de mudança. Aliado a isso veio a opção de se fazer essa mudança rapidamente, sem o reconhecimento de que os valores e os pressupostos básicos (SCHEIN, 2004) não podem ser modificados na velocidade desejada pela direção da JKL.

Face aos dados, o quadro dirigente da JKL deseja construir uma cultura homogênea em todas as suas unidades através da disseminação de valores e práticas, vistos como necessários e imprescindíveis para o alcance dos novos objetivos da organização. Essa política é operacionalizada a partir da reprodução das práticas e dos valores da matriz para as filiais, tendo como propósito a construção de uma cultura harmoniosa que facilite a disseminação das

técnicas e das idéias dos dirigentes para as diversas unidades funcionais, bem como amplie o controle organizacional.

Porém, esses dirigentes não podem esquecer que a cultura organizacional é uma construção coletiva e que ela não pode ser modificada com uma postura autoritária em um passe de mágica, simplesmente trazendo funcionários de uma outra empresa reconhecida por sua cultura agressiva. A JKL não conseguirá ser uma nova Ambev apenas porque alguns ex-funcionários dessa última agora fazem parte de seu quadro funcional. Uma nova cultura não poderá ser conquistada através da imposição e nem mesmo com o uso da demissão, pois sempre restarão valores solidificados no grupo de funcionários e transmitidos por práticas, por histórias, por rituais, etc. que se propagaram ao longo do tempo e fazem parte da cultura da JKL.

Desse embate surge um quadro fragmentado e contraditório. Um exemplo que merece um parêntese é a situação ambígua vivida sobre qual é o centro de decisão de onde emergem os valores e as práticas da JKL. Isso, hoje, está dividido entre dois núcleos: a unidade Fortaleza, com seu status de matriz desde a criação da empresa, mas que vem perdendo poder e espaço simbólico e a unidade São Paulo, que vem gradativamente herdando poderes anteriormente concentrados na matriz. Essa situação acaba por criar dúvidas e tensões entre os atores dessas duas unidades que disputam o simbolismo de ser o centro decisório, bem como estende as contradições dessa ambigüidade para as diversas filiais pelo país.

Podemos dizer que a pretensa política de homogeneidade cultural da empresa investigada é convergente com um interesse comum das organizações em tornarem-se locais de coesão, de união, de comunidade, que possui objetivos comuns trabalhando em uma perspectiva simbólica de “grande família”. Essa ação, ao propagar-se entre os funcionários, favorece a consolidação de valores, como a dedicação, o companheirismo, o alcance de metas individuais e do grupo funcional que para alguns leva a uma cultura forte e à consolidação dos objetivos organizacional (WILKINS; OUCHI, 1983; BARNEY, 1986; SCHEIN, 2004). Porém, no caso da JKL esta homogeneidade ainda está longe de ocorrer. Em muitos momentos os dados nos mostram contradições, ambivalências, inconsistências e incongruências. Isso ocorre não apenas quando se expressam as divergências e ficam muito claras as contradições, mas também quando o silêncio se faz ouvir através do não-dito. Neste

silêncio podemos sentir os ressentimentos, as carências ou os descontentamentos que surgem diante da impotência desse funcionário em modificar uma realidade que lhe é desfavorável.

Embora as políticas e as ações empresariais almejem uma homogeneidade cultural, sabemos que na prática esse consenso não é fácil de ser alcançado, ao contrário, as lutas políticas e as contradições internas (FREITAS, 1999; MARTIN; FROST, 2001; HATCH; CUNLIFFE, 2006) favorecem as inconsistências, os conflitos, as múltiplas visões etc. que marcam a cultura organizacional. O que parece ser mais comum nas empresas em geral é a existência de um “guarda-chuva” sob o qual repousam os grandes valores culturais, mas que deixa espaço para o contraditório a partir das subculturas e das múltiplas perspectivas que emergem na prática organizacional. Porém, na JKL, o que encontramos é uma cultura que pode ter elementos de coesão, mas cujo “guarda-chuva” encontra-se muito limitado, pois prevalece uma cultura dividida entre o hibridismo nas unidades anteriormente adquiridas, entre as influências culturais regionais do país e, sobretudo, entre os novos e os velhos valores relacionados aos mercados de *commodities* e de consumo, favorecendo com isso as contradições, os jogos de guerra, os tratamentos desiguais e os ressentimentos entre os respondentes.

Sabemos também que as diferenças entre as unidades analisadas decorrem da condição natural do modelo estrutural matriz x filiais. Essas últimas diferem por variados motivos, tais como o papel estratégico de cada uma, a distribuição orçamentária, o grau de autonomia, o grau de descentralização, os objetivos individuais etc. Mas na JKL mais uma vez vemos uma particularidade nessa relação, pela distinção de tratamento da matriz com as duas filiais investigadas, evidenciando a existência de diferenças entre os diferentes. Entre a matriz Fortaleza e a filial Londrina observamos uma clara relação de comando da matriz ao ditar as ações que esta filial precisa desenvolver, condição que é complementada pelo explícito consentimento por parte da unidade Londrina daquilo que lhes é designado, tendo toda a sua referência localizada na matriz. A postura dessa filiais reflete a sua condição de menor unidade do grupo, originada não só pelo valor objetivo desta posição, mas, sobretudo, pelo valor simbólico de ser uma unidade preterida no cotidiano organizacional. Uma evidência dessa fragilidade está na valorização que os recentes investimentos produtivos trouxeram para seus colaboradores, que viram nessa ação muito mais que uma ampliação da capacidade produtiva. Eles simbolizaram o abrandamento do sentimento de não mais pertencer à JKL ou

de perder sua identidade no trabalho, ou seja, o receio de a existência dessa unidade não fazer mais sentido para a empresa.

Por outro lado, a relação da matriz Fortaleza com a unidade São Paulo é permeada por uma guerra silenciosa pelo controle decisório da empresa e de todas as vantagens que isso representa. A favor de Fortaleza está o simbolismo de ser a primeira unidade do grupo e de ser o local de vinculação cultural com o fundador e presidente do Conselho de Administração. Favorável a São Paulo há o potencial de seu mercado e a força institucional de sua condição socioeconômica e cultural. No desfecho desse jogo, a observação dos dados do campo coloca a unidade São Paulo com uma clara tendência de ser esse novo centro formal de decisão.

Uma razão que nos leva a atribuir essa tendência é o surgimento da “nova JKL”, que emergiu com o seu redirecionamento para o mercado de consumo. A partir daí, com a liderança da unidade São Paulo, outros valores culturais surgiram para guiar as políticas e as práticas organizacionais. Como era de se esperar em processos de grandes transformações, essa passagem da JKL evidenciou lutas de poder, tentativas de ruptura com o passado, perda de importância dos valores do fundador, comportamentos resistentes ao novo momento, desligamentos, ressentimentos etc., o que mostra que uma pretensa harmonia não será algo simples de ser conquistado.

Um fato simbólico dessa nova fase foi a contratação de funcionários para a unidade São Paulo com forte *expertise* no setor varejista de consumo, notadamente da empresa Ambev, reconhecida por sua cultura agressiva de alcance de metas e da exploração excessiva de seus funcionários. Essa opção se deu através de contratações de profissionais que vieram servir de agentes de mudança com o uso de instrumentos questionáveis de legitimação. Um exemplo foi o desligamento de funcionários que representavam a “velha JKL” em um movimento que vai além da contratação de profissionais com experiência no mercado de consumo ao simbolizar para os remanescentes que não haveria alternativas ao novo tempo senão a adequação.

Em um processo de isomorfismo (POWELL; DIMAGGIO, 1991), os primeiros funcionários ex-Ambev passaram a contratar ex-companheiros que estavam familiarizados com a nova filosofia que a direção da JKL queria implantar. Essa estratégia potencializou a amplitude e a velocidade de novas ações, mas por outro lado também acelerou o movimento oposto de

reação de quem não concordava com essa nova política agressiva ou ainda de quem perdeu força ou status dentro da nova configuração de poder que se instalou.

Dessa “importação cultural” surgiu um choque entre os valores tradicionais da JKL e os valores de um mercado de consumo de varejo simbolizado pelo modelo Ambev de seus ex-funcionários, agora ocupantes de posições de liderança na JKL. Legitimados por uma imagem vitoriosa de sua antiga empresa, esses profissionais passam a conduzir o processo de transformação que pretende ser padrão não só na unidade São Paulo, como em todas as unidades do país. Porém isso ocorre com a existência de choque tanto entre a velha e a nova JKL como entre os valores culturais de São Paulo e os de outras regiões, como exemplificado no *time* que a unidade São Paulo possui, diferente em relação às outras unidades investigadas e que é favorecido pelo exigente mercado paulista e pelas suas características regionais.

Esse choque cultural é potencializado pela imagem reducionista dos dirigentes da JKL sobre a cultura organizacional. Ao contratarem os funcionários ex-Ambev, eles acreditaram que poderiam simplesmente colocar algumas pessoas com uma *expertise* no mercado e se criaria uma nova cultura organizacional através da imposição de uma nova filosofia de trabalho. Porém, isso não ocorre de forma simplista e os dados mostram a fragmentação, os ressentimentos, os não-ditos ou os silêncios, como reações dos funcionários que não compartilham com os novos valores que estão sendo impostos.

Podemos dizer que a coesão organizacional é quase um mito. Se há um discurso proferido pelos representantes das organizações de que estas são dotadas de elementos racionais que as transformam em eficientes máquinas administrativas, é verdade também que dessas organizações fazem parte indivíduos dotados de sentimentos, de valores, de visões de mundo etc., que tornam incompatível a idéia de racionalidade plena, de utilitarismo dos recursos humanos, de culto à excelência e de coesão social. O caso da JKL nos mostra a contradição entre o interesse dos líderes por uma cultura homogênea e a opinião fragmentada e reativa dos funcionários, não sendo simples a equação dessas duas posições.

Outro ponto de destaque dentro desse processo de transformação da JKL foi a recente criação da Diretoria de Recursos Humanos. Essa ação veio suprir uma lacuna difícil de ser imaginada em uma empresa desse porte, que não privilegiou uma política mais consistente de gestão de pessoas ao longo do tempo, como foi reconhecido por alguns respondentes, quando afirmaram

“não existir” os recursos humanos. O vazio foi suprido formalmente com a implantação tardia dessa diretoria, mas ainda irá requerer um tempo de maturação para demonstrar que essa é uma área que ganhou efetiva importância dentro da “nova” JKL.

Assim como no caso da contratação de funcionários ex-Ambev, também não é a simples criação de uma Diretoria de Recursos Humanos que acarretará uma mudança cultural na JKL. Mais do que a formalização, importam as ações efetivas. As idéias do novo, que serão conduzidas por essa diretoria, não podem ser impostas e o seu Diretor não pode ter a pretensão de querer que uma simples determinação seja suficiente para causar uma mudança nos valores tradicionais, pois tais alterações precisam ser negociadas coletivamente e, sobretudo, precisam de tempo para maturação.

A migração de algumas diretorias de Fortaleza para São Paulo foi outro movimento desse processo de transformação. Além de situar seus diretores no maior mercado para a empresa, essa mudança é revestida de um simbolismo, quando a JKL busca obter uma maior legitimidade perante seus *stakeholders* ao se localizar nesse importante mercado onde estão as sedes de grandes empresas nacionais e multinacionais. Ações de relações institucionais, como campanhas promocionais junto ao consumidor final e parceiros empresariais, foram intensificadas para comunicar ao mercado esse novo posicionamento da empresa.

Ainda nesse processo de legitimidade, a profissionalização dos diretores da empresa simboliza um novo tempo ao afastar em parte um estigma que normalmente acompanha as empresas familiares: a de possuírem uma gestão que às vezes privilegia interesses familiares e pessoais em detrimento da eficiência. Ao atuar em um mercado competitivo em um grande centro de consumo, a presença de uma gestão profissionalizada torna a JKL mais semelhante aos grandes atores do mercado e simboliza para os funcionários uma gestão pautada mais na meritocracia do que nas relações pessoais.

Todas essas mudanças buscam reordenar a identidade da JKL e significam uma ruptura de suas práticas, de suas normas e de seus valores tradicionais. Diante da rapidez dessas transformações e da magnitude de seu alcance, foi natural que houvesse resistências, atritos e ressentimentos com a perda de status para alguns e o ganho para outros. Mas isso não significa um completo abandono dos antigos valores. Ainda que os agentes da mudança atuem com um discurso de coesão, sabemos que as mudanças são mais fáceis nos níveis superficiais

da cultura, enquanto os pressupostos básicos ou os valores (HOFSTEDE ET AL., 1990; SCHEIN, 2004) requerem um tempo muito superior para reorientações, portanto, é de se esperar que as fricções continuem a ocorrer.

Em resumo, o que marca a cultura da JKL é um quadro fragmentado (MARTIN, 1992), pelos seguintes motivos: 1) Diminuição da importância do fundador: O advento da segunda geração da família à Presidência, o seu afastamento das unidades (com exceção da unidade Fortaleza), a aquisição de novas unidades que trazem novos elementos à cultura da JKL são alguns motivos do enfraquecimento da capacidade do fundador em manter seus valores e do conseqüente atrito com os valores emergentes; 2) Profissionalização da diretoria e de cargos-chave: Em uma decisão estratégica, a empresa optou por profissionalizar sua diretoria como um meio de reduzir os impactos das relações familiares no cotidiano dos negócios, bem como colocar pessoas com mais *expertise* nesses cargos e ainda ganhar legitimidade perante os *stakeholders*; ao mesmo tempo, porém, a família ainda tem o controle da empresa através do Presidente, gerando uma posição dúbia entre familiar x profissionalizada; 3) Transferência progressiva do poder de Fortaleza para São Paulo: Dentro do processo de transformação estratégica há uma ação gradual de deslocamento do eixo de decisão. Embora Fortaleza ainda seja formalmente a matriz, muitas decisões já partem de São Paulo, causando ambigüidades no jogo de poder; 4) Foco no mercado de consumo: Baseada em valores que balizaram as práticas da JKL por décadas, a mudança de *commodities* para consumo trouxe grandes impactos organizacionais em todas as áreas da empresa (marketing, tecnologia, controle de qualidade, perfil funcional, velocidade dos processos) e, conseqüentemente, fissuras entre os novos e os velhos valores; 5) Controle mais complexo e metas mais agressivas com a concentração da governança em São Paulo: Com a participação em um mercado mais dinâmico, houve um choque entre aqueles valores oriundos de um produto cativo e aqueles decorrentes de um produto que precisa ser conquistado a cada dia; 6) Redução da autonomia das unidades: Diante da centralização e da busca de uniformidade dos processos, modificam-se as relações de poder e emergem as contradições entre a matriz e as filiais, que lutam por maior autonomia administrativa e financeira.

Enfim, todas essas causas atuam em conjunto e potencializam os impactos na cultura da JKL. Ao contrário de um quadro coeso que o discurso oficial deseja formar para que se torne mais fácil a consolidação dos novos valores, a cultura da JKL se mostra hoje fragmentada, onde as

normas, os valores e os significados são ambíguos e se caracterizam por um estado de tensão e contradição.

Nesse sentido, seria pertinente para seus executivos que observassem os cuidados que se precisa seguir em um processo de mudança cultural. Schein (2004) relaciona o papel dos líderes na mudança cultural ao ciclo de vida da organização. Para as organizações que estão no estágio intermediário, como classificamos a JKL, o autor diz que a cultura influencia a estratégia, a estrutura e os procedimentos organizacionais. Nesse estágio há dois padrões de ação: no primeiro é desenvolvido um alto grau de integração; no outro, que é o caso da JKL, é desenvolvido um alto grau de diversificação que envolve subunidades funcionais, geográficas e hierárquicas. Nesse caso, o líder deve conduzir o processo de mudança, sendo capaz de analisar a cultura detalhadamente para saber qual concepção cultural pode ajudar e qual delas pode impedir o cumprimento da missão organizacional e ainda ter a capacidade de intervenção para fazer acontecer as mudanças desejadas. Diante dessas orientações, será que os líderes da JKL estão conduzindo esse processo de transformação de forma adequada? Certamente a complexidade que envolve essa mudança e os dados fragmentados exigirá desses atores uma atenção especial na condução desse processo.

Isso posto, retornamos às questões principais desta pesquisa, que era saber se: 1) a cultura organizacional de uma filial que atua em uma região cultural brasileira diferente de sua matriz muda em relação a esta matriz e a outras filiais; 2) se existe diferenciação nos valores e nas práticas entre a matriz e as filiais de outras regiões culturais brasileiras e ainda entre as filiais entre si em diferentes regiões.

Os dados mostram que na JKL a questão cultural regional é ofuscada pela mudança no foco estratégico de *commodities* para consumo e, ao contrário do que tínhamos como pressuposto, a cultura regional brasileira possui pouca influência nas práticas da empresa em questão. Embora alguns discursos possam contemplar a diversidade cultural brasileira, na prática isso ainda não está em um nível condizente com a atuação da empresa investigada. A pertinência do tema é referendada entre alguns respondentes, notadamente aqueles que tiveram a oportunidade de conviver com outras realidades culturais do país na própria JKL ou em uma empresa anterior. Mas esse discurso fica anulado pelo sistema de poder da matriz que dita as regras e as divergências observadas não ocorrem em função da diversidade regional brasileira, mas sim das lutas internas.

Nesse momento final, voltamos a Gaskell e Bauer (2002), que argumentam em favor de uma prestação de contas da pesquisa, com o uso de duas categorias: a confiabilidade e a relevância. Na tradição qualitativa, eles sugerem: a *triangulação* e a *transparência nos procedimentos* como indicadores de confiabilidade; a *construção do corpus* e a *descrição detalhada*, como indicadores de confiabilidade e de relevância; e a *validação comunicativa* e a *surpresa pessoal*, como indicadores de relevância. Ao longo deste trabalho procuramos nos pautar sobre tais procedimentos, mas merece registro o indicador de surpresa pessoal, que é particularmente importante em nossa pesquisa.

A partir de nosso pressuposto exploramos a diferença cultural regional, porém o campo nos surpreendeu com um momento específico da empresa investigada onde as transformações estratégicas em curso ofuscam outras questões. Ainda que tenhamos buscado encontrar diferenças entre as unidades em função de questões culturais regionais, à medida que o trabalho foi encaminhando para o seu final, mais expressiva foi a condição de mudança estratégica e de uma intenção de mudança na cultura organizacional. Para nossa surpresa, emergiu dos dados um quadro de fragmentação e de contradições que se tornou nosso novo foco de análise.

Aos pesquisadores sociais não cabe escolher os resultados do campo, mas sim analisá-los com um distanciamento possível de quem é parte do contexto. Embora tenhamos inicialmente partido de um pressuposto de diferenciação regional, os dados nos levaram para uma outra direção, que julgamos igualmente relevante e que nos permitiu explorar um momento, a nosso ver, muito rico da cultura organizacional da JKL. Tal cultura se mostra não como nos manuais funcionalistas, que exaltam a coesão cultural, mas sim como normalmente a vivenciamos no cotidiano organizacional, ou seja, com os dilemas, as contradições, os ressentimentos, os atritos, enfim, uma cultura organizacional fragmentada.

Além disso, a análise de nosso trabalho não pode estar dissociada de outras limitações pertinentes a este tipo de estudo e que precisam ser consideradas na apreciação dos seus resultados. Uma dessas limitações refere-se ao método de investigação, pois a eficácia da entrevista pode ser restrita em razão: 1) Da possibilidade de posicionamentos parciais dos respondentes, produzidos sob condições influenciadoras como o próprio ambiente da organização onde foi realizada a quase totalidade das entrevistas ou sua intenção em dar

respostas socialmente desejáveis; 2) Da possibilidade de compreensão distorcida sobre os assuntos abordados pelo entrevistador; 3) Da possibilidade de problemas relacionados à memória do entrevistado; 4) Da possibilidade da interpretação distorcida por parte do pesquisador sobre as opiniões dos respondentes.

No que tange a amostra utilizada, o uso de informantes que não abrange o total dos níveis hierárquicos, notadamente no plano operacional, constitui uma limitação de nossos achados. Sobre a dimensão do universo de investigação, embora tenhamos trabalhado a concepção de organização como uma visão aglutinadora de variadas categorias como a empresa, as organizações não governamentais ou o governo, a pesquisa de campo limitou-se à categoria empresa. Ainda que essa última tenha a maior representatividade quantitativa do universo organizacional e que possua muitos elementos em comum com as outras categorias, não deixa de ser apenas a parte de um todo.

Como sugestão para novas pesquisas, a própria condição da temática sobre cultura subnacional ser um campo em consolidação abre possibilidades de novos olhares que venham a contribuir com o seu amadurecimento. No caso específico brasileiro, pesquisas complementares que tragam novas abordagens, que analisem outras regiões culturais do país, que investiguem outros setores econômicos ou organizações de outra categoria teriam importância para alcançarmos um nível maior de entendimento sobre a cultura regional brasileira e a sua influência na cultura organizacional.

No caso da JKL, essa dimensão regional não foi contemplada, mas será que ela poderá atuar no mercado de consumo por todo o território brasileiro sem levar em consideração as diferenças regionais, como ocorria enquanto atuava no segmento de *commodities*? E quanto a sua cultura organizacional, a JKL saberá conduzir sua transformação ancorada em uma cultura fragmentada?

REFERÊNCIAS

- ABIMA. Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias. Disponível em <<http://www.abima.com.br/>>. Acesso em: Julho-Setembro. 2009.
- ABITRIGO. Associação Brasileira da Indústria de Trigo. Disponível em <<http://www.abitrigo.com.br/>>. Acesso em: Agosto-Novembro. 2008.
- ADLER, N. J. Cross-Cultural Management Research: the ostrich and the trend. *Academy of Management Review*. v. 08, n. 02, p. 226-232, 1983.
- _____. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 3. ed. International Thomson Publishing, 1997. 331p.
- ADLER, N. J.; DOKTOR, R.; REDDING, S. From the Atlantic to the Pacific Century: cross-cultural management reviewed. *Journal of Management*, v.12, n. 02, p. 295-318, 1986.
- AIDAR, M. M.; BRISOLA, A. B.; PRESTES MOTTA, F. C.; WOOD JR, T. Cultura Organizacional Brasileira. In: WOOD JR. (Coord.). *Mudança Organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 51-75.
- AILON, G. Mirror, Mirror on The Wall: *culture's consequences* in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 04, p. 885-904, 2008.
- AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Coord.) *O Indivíduo na Organização* v. 2: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. p. 39-79.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura Organizacional Brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 02, p. 64-77, 2003.
- ALVESSON, M.; BERG, P. O. *Corporate Culture and Organizational Symbolism: an overview*. Walter de Gruyter, 1992. 253p.
- ALVESSON, M; DEETZ, S. Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais* v. 1: modelos de análise e novas questões organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 227-266.
- AMADO, G.; BRASIL, H.V. Organizational Behaviors and Cultural Contexts: the brazilian 'jeitinho'. *International Studies of Management & Organization*, v.21, n. 03. p. 38-61, 1991.
- AÑAÑA, E. da S.; NIQUE, W. M. O Valor dos Valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos brasis culturais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 03, p. 153-181, 2009.
- ANDERSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. Analysis Subsidiary Embeddedness and Competence Development in MNCs: a multi-level analysis. *Organization Studies*, v. 22, n. 06, p. 1013-1034, 2001.

BANERJEE, S. B.; LINSTEAD, S. Globalizations, Multiculturalism and Other Fictions: colonialism for the new millennium? *Organization*, v. 08, n. 04, p. 683-722, 2001.

BARBOSA, L. *O Jeitinho Brasileiro*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 153p.

_____. Cultura de Negócios: ambigüidades e contradições. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 04, p. 106-109, 2002a.

_____. *Cultura e Empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002b. 56p.

_____. *Igualdade e Meritocracia*: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 216p.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. 225p.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 03, p. 656-665, 1986.

BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996. 148p.

BARROS, B. T. de. *Gestão à Brasileira*: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003. 142p.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A Construção do Corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 39-63.

BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001. 258p.

_____. *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2005. 110p.

_____. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2007. 210p.

BENKO, G. *Economia, Espaço e Globalização*: na aurora do século XXI. 3. ed. São Paulo: Editora Hucitec; Anna Blume Editora, 2002. 266p.

BERG, P. T. v. d.; WILDEROM, C. P.M. Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, v. 53, n. 04, p. 570-582, 2004.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. 24. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004. 247p.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.) *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 29-44.

BERTERO, C. O. Poder e Organização: uma perspectiva brasileira In: CHALAT, J-F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) *Análise das Organizações* v. 2: poder, cultura, subjetividade e vida simbólica. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007. p. 33-53.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da produção brasileira em análise organizacional a partir dos artigos publicados pela RAE no período de 1961-93. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 03, p. 81-90, 1994.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. (Org.) *Produção Científica em Administração no Brasil: o estado-da-arte*. São Paulo: Editora Atlas, 2005, 168p.

BERTOLAZZI, M. A. Cultura das Organizações e Identidade Regional In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.

BEUGELSDIJK, S.; KOEN, C. I.; NOORDERHAVEN, N. G. Organizational Culture and Relationship Skills. *Organizations Studies*, v. 27, n. 06, p. 833-854, 2006.

BEZERRA, K. A. C. A Influência da Cultura Brasileira na Gestão de uma Pequena Empresa do Setor Turístico Brasileiro, Administrada por um Empreendedor Estrangeiro In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.

BOSI, A. Plural, mas não caótico. In: _____. (Org.) *Cultura Brasileira: temas e situações*. 4 ed. São Paulo: Ática, 1999. p. 07-15.

BOUQUET, C.; BIRKINSHAW, J. Weight Versus Voice: how foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, v. 51, n. 03, p. 577-601, 2008.

BRESLER, R. A Roupas Surrada e o Pai: etnografia em uma marcenaria. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p.111-126.

BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. Contextualizing Methods Choice in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, v. 10, n. 03, p. 483-501, 2007.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Past Postmodernism? reflections and tentative directions *Academy of Management Review*, v. 24, n. 04, p. 649-671, 1999.

CALÁS, M. B.; ARIAS, M. E. Compreendendo as Organizações Latino-Americanas. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 316-325.

CALDAS, M. P. Santo de Casa Não Faz Milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 73-93.

CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Para Inglês Ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil. In: CALDAS, M. P.; WOOD JR. (Org.) *Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-45.

CALDAS, M. P.; ALCADIPANI, R. Americanização e pós-colonialismo: a gênese da referência norte-americana na cultura e na gestão no Brasil. In: CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) *Análise das Organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007. p. 261-294.

CALLIGARIS, C. *Hello Brasil!:* notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. São Paulo: Editora Escuta, 1997. 173p.

CANCLINI, N. G. *Diferentes, Desiguais e Desconectados:* mapas da interculturalidade. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005. 283p.

_____. *A Globalização Imaginada*. São Paulo: Iluminuras, 2007. 223p.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 02, p. 01-05, 2000.

CARDOSO, F. H.; MOREIRA, M. M. (Coord.) *Cultura das Transgressões no Brasil:* lições da história. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 110p.

CARNEIRO, G. *JKL: uma saga empresarial brasileira*. São Paulo: EDICON, 1989. 368p.

CARRILLO, J. M. Developing Management Systems for Emerging Countries. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 04, p. 06-14, 2001.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617p.

CAVEDON, N. R. *Administração de Toga:* desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. 2000. 330 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

CAVEDON, N. R.; FANTINEL, L. D.; ÁVILA, L. R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O mate amargo e o doce de leite: entrecruzando as culturas regionais, locais e organizacionais nos Mercados Públicos de Porto Alegre e de Uberlândia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. *Anais eletrônicos...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.

CESÁRIO, A. C. C. A Marcha da Produção: discurso e acontecimento. ENCONTRO REGIONAL DE HISTÓRIA DO PARANÁ, 09, 2004, Ponta Grossa, *Anais eletrônicos...* Ponta Grossa, p. 1-12. 1 CD-ROM. 2004.

CHAN, A.; CLEGG, S. History, Culture and Organization Studies. *Culture and Organization*, v. 08, n. 04, p. 259-273, 2002.

CHARLES, S. O Individualismo Paradoxal: introdução ao pensamento de Gilles Lipovetsky. In: LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. *Os Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004. p. 11-48.

CHIANG, F. A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 09, p. 1545-1563, 2005.

CHU, R. A.; WOOD JR. T. Cultura Organizacional Brasileira Pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 05, p. 969-991, 2008.

COHEN, A. One Nation, Many Cultures: a cross-cultural study of the relationship between personal cultural values and commitment in the workplace to in-role performance and organizational citizenship behavior. *Cross-Cultural Research*, v. 41, n. 03, p. 273-300, 2007.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. *Quadro de Suprimentos*. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: março. 2009.

COSTA, A. L. Cultura Brasileira e Organização Cordial. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 221- 238.

COUTO FILHO, C. *Ceará: a civilização do couro*. Fortaleza: Edição do Autor, 2000. 126 p.

CULLEN, J. B.; PARBOTEEAH, K. P.; HOEGL, M. Cross-National Differences in Managers' Willingness to Justify Ethically Suspect Behavior: a test of institutional anomie theory. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 03, p. 411-421, 2004.

D'AVENI, R. A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995, 460p.

DAMATTA, R. *A Casa e a Rua*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985. 177p.

_____. *O que Faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986. 126p.

_____. *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1987. 246p.

_____. *Carnavais, Malandros e Heróis: uma sociologia do dilema brasileiro*. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 350p.

DANTAS, M. Liderança em Organizações Étnico-Culturais - o caso do carnaval da Bahia In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2004, Curitiba. *Anais eletrônicos...* Curitiba: ANPAD, 2004. p. 1-13. 1 CD-ROM.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-110.

DENISON, D. R. What *Is* the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 03, p. 619-654, 1996.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 01-32.

DIÉGUES JR., M. *Regiões Culturais do Brasil*. Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, 1960. 535p.

DURIAU, V. J.; REGER, R. K.; PFARRER, M. D. A content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: research themes, data sources and methodological refinements. *Organizational Research Methods*, v. 10, n. 01, p. 05-34, 2007.

EASTERBY-SMITH, M.; GOLDEN-BIDDLE, K.; LOCKE, K. Working with Pluralism: Determining Quality in Qualitative Research. *Organizational Research Methods*, v. 11, n. 03, 2008.

EDWARDS, T.; KURUVILLA, S. International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs, *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 01, p. 01-21, 2005.

ENRIQUEZ, E. Entrevista realizada por Prof.^a Dr.^a Maria Ester de Freitas. *Revista Organização & Sociedade*, v.15, n. 44, p. 189-195, 2008.

FAORO, R. *Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro*. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001. 913p.

FERNER, A. ET AL. The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy In the Management of Human Resource: case-study evidence from US MNCs in the UK. *Organization Studies*, v. 25, n. 03, p. 363-391, 2004.

FEY, C. F.; DENISON, D. R. Organizational Culture and Effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, v. 14, n 06, p. 686-706, 2003.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a Cultura de uma Organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.) *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 15-27.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The Interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 695-727.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991. 140p.

_____. *Cultura organizacional – identidade, sedução, carisma*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 178p.

FREITAS, M. E. *Como Vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias no Brasil?* EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES. Relatório de Pesquisa 007/2000a. 117p.

_____. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (Org.) *Vida Psíquica e Organização*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000b. p. 41-73.

_____. *Executivos brasileiros expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais*. São Paulo, EAESP/FGV, monografia para professor titular, 2005. 316p.

_____. Identidades e Interculturalidade: o expatriado profissional é sempre um estrangeiro. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. *Anais Eletrônicos...* Salvador: CIAGS/UFBA, 2006. p. 1-12. 1 CD-ROM.

_____. *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 108p.

_____. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

FREITAS, A. B. de. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FREYRE, G. *Casa Grande & Senzala*. 46 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 668p.

FURTADO, C. *Formação Econômica do Brasil*. 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003. 256p.

GAMBLE, J. Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence. *International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 03, p. 369-387, 2003.

GARCIA, R. M. A base de uma Administração Autodeterminada: o diagnóstico emancipador. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 02, p. 07-17, 1980.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-89.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas públicas: além da amostra, da fidedignidade e da validade In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 470-490.

GAWC - GLOBALIZATION AND WORLD CITIES STUDY GROUP & NETWORK. *Globalization and World Cities*. Disponível em: <<http://www.lboro.ac.uk/gawc/index.html>> Acesso em: Maio. 2009.

- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989. 323p.
- _____. *Nova Luz Sobre a Antropologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. 247p.
- GELLNER, E. *Antropologia e Política: revolução no bosque sagrado*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997. 264p.
- GENTRY, J. W. ET AL. Do Geographic Subcultures Vary Culturally? *Advances in Consumer Research*, v. 15, p.411-417, 1988.
- GEPPERT, M.; WILLIAMS, K. Global, National and Local Practices in Multinational Corporations: towards a sociopolitical framework. *International Journal of Human Resource Management*, v. 17, n. 01, p. 49-69, 2006.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal Differentiation Within Multinational Corporations *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 4, p. 232-337, 1989.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 04, p. 603-625, 1990.
- GIDDENS, A. *As Conseqüências da Modernidade*. São Paulo: Editora Unesp, 1991. 177p.
- _____. *Para Além da Esquerda e da Direita*. São Paulo: Editora Unesp, 1996. 296p.
- _____. *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002. 233p.
- GRUBBS, J. W. Cultural Imperialism: a critical theory of interorganizational change. *Journal of Organizational Change*, v. 13, n. 03, p. 221-234, 2000.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing Paradigms in Qualitative Research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 105-117.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A Redução Sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*. 2. ed. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1965. 268p.
- _____. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983. 366p.
- GUIBERNAU, M. *Nacionalismos: o estado nacional e o nacionalismo no século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1997. 188p.
- HALFORD, S.; LEONARD, P. Place, Space and Time: contextualizing workplace subjectivities. *Organization Studies*, v. 27, n. 05, p. 657-676, 2006.
- HALL, S. *A Identidade Cultural na Pós-modernidade*. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001. 102p.

- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, p. 926–964, 1977.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola, 1992. 349p.
- HASSARD, J. Multiple Paradigms and Organizational Analysis: a case study. *Organization Studies*, v.12, n. 02, p. 275-299, 1991.
- _____. Tempo de Trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. In: CHALAT, J-F. (Coord.) *O Indivíduo na Organização* v. 1: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992, p. 175-193.
- _____. Imagens do Tempo no Trabalho e na Organização In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais* v. 2: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. p. 127-149.
- HATCH, M. J. The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 04, p. 657-693, 1993.
- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. *Organizations Theory: modern, symbolic, and post-modern perspectives*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006. 369p.
- HATCH, M. J.; YANOW, D. Organization Theory as an Interpretative Science. In: H. TSOUKAS; C. KNUDSEN (Editors). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University-press, New York, 2003. p. 63-87.
- HAWKINS, D. I.; ROUPE, D.; CONEY, K. A. The Influence of Geographic Subcultures in the United States. *Advances in Consumer Research*, v. 08, n. 01, p. 713-717, 1981.
- HILAL, A. Organizational Culture Dimensions: a Brazilian case. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais eletrônicos...* Atibaia: ANPAD, 2003. p. 1-15. 1 CD-ROM.
- _____. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 06, n. 02, p. 139–167, 2006.
- HOEBEL, E. A.; FROST, E.L. *Antropologia Cultural e Social*. São Paulo: Cultrix, 1996. 470p.
- HOFSTEDE, G. *Cultures Consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980. 328p.
- _____. Identifying Organizational Subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 01, p. 01-12, 1998.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2. ed. London: McGraw-Hill, 2005. 279p.

- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 02, p. 286-316, 1990.
- HOLANDA, S. B. de. *Raízes do Brasil*. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220p.
- HOUSE, R.; JAVIDAN, M.; HANGES, P. DORFMAN, P. Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*. v. 37, p. 3-10, 2002.
- IBARRA-COLADO, E. Organization Studies and Epistemic Coloniality in Latin America: Thinking Otherness from the Margins. *Organization*, v. 13, n. 04, p. 463-488, 2006.
- IBGE. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: janeiro-março. 2009.
- J K L. *Relatório Prospecto Definitivo de Emissão de Debêntures*. Fortaleza: 2007.
- _____. *Grupo JKL Documentos Internos*. 2008.
- JAMESON, F. *Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio*. São Paulo: Ática Editora, 1997. 431p.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v.03, n.04, p. 305-360, 1976.
- _____. The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 07, n. 02, p. 04-19, 1994.
- JOHNSON, J.; LENARTOWICZ, T. Culture, Freedom and Economic Growth: do cultural values explain economic growth? *Journal of World Business*, v. 33, n. 04, p. 332-356, 1998.
- KEESING, R. M. Theories of Culture. *Annual Review of Anthropology*, v. 03, p. 73-97, 1974.
- KELLEY, L.; WORTHLEY, R. The Role of Culture in Comparative Management: a cross-cultural perspective. *Academy of Management Journal*, v. 24, n. 01, p. 164-173, 1981.
- KESSAPIDOU, S.; VARSAKELIS, N. C. National Culture and its Impact on the Choice of Managing Director in International Production: the case of foreign firms in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, v.14, n. 02, p. 285-295, 2003.
- KOSTOVA, T; ROTH, K. Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 01, p. 215-233, 2002.
- KUHN, T. A 'Demented Work Ethic' and a 'Lifestyle Firm': discourse, identity, and workplace time commitments. *Organization Studies*, v. 27, n. 09, p. 1339-1358, 2006.

- KUMAR, K. *Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1997. 258p.
- KUPER, A. *Cultura: a visão dos antropólogos*. Bauru: EDUSC, 2002. 322p.
- LAPLANTINE, F. *Aprender Antropologia*. São Paulo: Brasiliense, 1988. 205p.
- LARAIA, R. de B. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986. 117p.
- LENARTOWICZ, T. Framework for Culture Assessment. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 04, p. 781-198, 1999.
- LENARTOWICZ, T.; ROTH, K. Does Subculture within a Country Matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 02, p. 305-325, 2001.
- LEWIS, M. W. Exploring Paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 04, p. 760-776, 2000.
- LIPOVETSKY, G. Tempo Contra Tempo, ou a Sociedade Hipermoderna In: LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. *Os Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004. p. 49-103.
- _____. *A Era do Vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo*. Barueri: Manole, 2005. 197p.
- LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. *Os Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004. 129p.
- LLOYD, C. Thinking about the Local and the Global in the Algerian Context. *Oxford Development Studies*, v. 30, n. 02, p.151-163, 2002.
- MACHADO, H. V. Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v. 04, n. 01, 18p. 2005.
- MAIA, D. Patrimônio Cultural em Londrina: como os Nativos Pensam. *Revista Estação*, v. 03, n. 04, 2005.
- MARTIN, J. *Culture in Organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992. 228p.
- _____. *Organizational Culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. 403p.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C e NORD, W (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais* v. 2: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. p. 219-251.

MCSWEENEY, B. Dynamic Diversity: Variety and Variation Within Countries, *Organization Studies*, v. 30, n. 09, p. 933–957, 2009.

MEEK, V. L. Organizational Culture: origins and weaknesses. *Organization Studies*, v. 09, n. 04, p. 453-473, 1988.

MELLO, L. G de. *Antropologia Cultural*: iniciação, teoria e temas. 12.ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005. 526p.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myths and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 02, p. 340-363, 1977.

MOLINSKY, A. Cross-Cultural Code-Switching: the psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 02, p. 622–640, 2007.

MONTENEGRO, A. F. *Psicologia do povo cearense*. Fortaleza: Casa de José de Alencar, 2000. 125p.

MOREIRA, C. A. M. *O Paternalismo nas Organizações Brasileiras*: reflexões à luz da análise cultural de empresas do Pólo Têxtil de Americana. 2005. 262 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *The Academy of Management Review*, v.5, n. 04, p. 491-500, 1980.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MUZZIO, H. O Espaço Local e a Gestão da Interculturalidade Brasileira. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. *Anais Eletrônicos...* Salvador: CIAGS/UFBA, 2006. p. 1-11. 1 CD-ROM.

_____. A Legitimidade Cultural Local nas Práticas Estratégicas de PME'S. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 05., 2008, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: EGEPE, 2008. p. 1-15. 1 CD-ROM.

MUZZIO, H.; CASTRO, D. J. de. Quantos Somos Nós? Uma Reflexão sobre os Brasis Culturais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. *Anais eletrônicos...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.

MUZZIO, H.; PINHO, C. R. Estratégia, Institucionalismo e Cultura: construção teórica de uma vantagem competitiva cultural local In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA, 04., 2009, Recife. *Anais eletrônicos...* Recife: ANPAD, 2009. p. 1-16. 1 CD-ROM.

NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, v. 24, n. 07, p. 1115-1151, 2003.

NEWMAN L.; NOLLEN, S. D. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 04, p. 753-780, 1996.

NKOMO, S. M; COX JR., T. Diversidade e Identidade nas Organizações globalização In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais* v. 1: modelos de análise e novas questões organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 334-360.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. *Sumário Executivo – Mercado de Trigo*, n° 14, Fevereiro, 2008. Disponível em <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 10 de Março. 2008.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características Culturais Nacionais em Organizações Industriais do Setor Alimentício Paranaense. *Revista Organização & Sociedade*, v. 08, n. 22, p. 01-20, 2001.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 01, p. 145-179, 1991.

ORTIZ, R. *Cultura Brasileira & Identidade Nacional*. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 148p.

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

PARKER, M. Post-modern organizations or postmodern organization theory? *Organization Studies*, v. 33, n. 01, p. 1-17, 1992.

PARKER, B. Evolução e Revolução: da internacionalização à globalização In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais* v. 1: modelos de análise e novas questões organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 400-433.

PATTON, M. Q., *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1990. 598p.

PESQUEUX, Y. Culturas, Culturalismo e Globalização. In: CHALAT, J-F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) *Análise das Organizações* v. 2: poder, cultura, subjetividade e vida simbólica. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007. p. 281-306.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 04, p. 570-581, 1979.

PIETERSE, J. N. Globalization as hybridization. *International Sociology*, v. 09, n. 02, p. 161-184, 1994.

PIRES, A. P. Amostragem e Pesquisa Qualitativa: ensaio teórico e metodológico In: POUPART, J. ET AL. (Org.) *A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2008. p. 154-211.

POTHUKUCHI, V.; DAMANPOUR, F.; CHOI, J.; CHEN, C. C.; PARK, S. H. National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 02, p. 243-256, 2002.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. ET AL. (Org.) *A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2008. p. 215-253.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Editors) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. 478p.

PRADO JR., C. *História Econômica do Brasil*. 28. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983, 364p.

_____. *Formação do Brasil Contemporâneo*. São Paulo: Brasiliense; Publifolha, 2000. 408p.

PRASAD, A.; PRASAD, P., Mix, Flux and Flows: the globalization of culture and its implications for management and organizations. *The Journal of Global Business Issues*, v. 01, n. 2, p. 11-20, 2007.

PRESTES MOTTA, F. C. Cultura e Organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

_____. Cultura nacional e administração de empresas. In: CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) *Análise das Organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007. p. 155-171.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. Introdução: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. In: _____. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 15-21.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. *Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 01, p. 06-12, 1999.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A Valorização do Estrangeiro como Segregação nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 05, Edição Especial, p. 59-79, 2001.

RÄMÖ, H. Action Spatio-temporal Notions and Organized Environmental Issues: An Axiology of action. *Organization*, v. 11, n. 06, p. 849-872, 2004.

REED, M. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais* v. 1: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 61-98.

RIAD, S. The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration. *Organization Studies*, v. 26, n. 10, p. 1529-1554, 2005.

RIBEIRO, D. *Teoria do Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 1972. 146p.

RIBEIRO, D. *O Povo Brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia de Bolso, 2006. 435p.

RIGGS, F. W. *A Ecologia da Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, 1964.

ROBERTS, K. H.; GRABOWSKI, M. Organizações, Tecnologia e Estruturação. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais* v. 3: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. p. 313-333.

RODRIGUES, S. B. The Political Dynamics of Organizational Culture in an Institutionalized Environment. *Organization Studies*, v. 27, n. 04, p.537-557, 2006.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. de P. A Tradição Anglo-Saxônica nos Estudos Organizacionais Brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 05, Edição Especial, p. 81-102, 2001.

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

ROSSOUW, G. J. Business Ethics and Corporate Governance: a global survey. *Business & Society*, v. 44, n. 01, p. 32-39, 2005.

ROTH, K; O'DONNELL, S. Foreign Subsidiary Compensation Strategy: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 03, p.678-703, 1996.

SACKMANN, S. A.; PHILLIPS, M. E. Contextual Influences on Culture Research: Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross Cultural Management*. v. 04, n. 03, p. 370-390, 2004.

SAKA, A. The Cross-National Diffusion of Work Systems: translation of Japanese operations in the UK. *Organization Studies*, v. 25, n. 02, p. 209-228, 2004.

SANTOS, M. *Por uma Outra Globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000. 174p.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. *O Brasil: território e sociedade no início do Século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006. 473p.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437p.

_____. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 02, p. 03-16, 1984.

SCHUERKENS, U. The Sociological and Anthropological Study of Globalization and Localization. In: _____. (Eds.) *Global Forces and Local Life-worlds: social transformations*. London: Sage, 2004. p.14-26.

SCHWANDT, T. A. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry - Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructions. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 189-213.

SCHWEIGER, D. M.; GOULET, P. K. Facilitating Acquisition Integration Through Deep-Level Cultural Learning Interventions: A Longitudinal Field Experiment, *Organization Studies*, v. 26, n. 10, p. 1477-1499, 2005.

SHENKAR, O; LUO, Y; YEHESEKEL, O. From “Distance” To “Friction”: substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 04, p. 905–923, 2008.

SHIMONISHI, J. da S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características Culturais Brasileiras e Atividades Gerenciais em Agências Bancárias: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais eletrônicos...* Atibaia: ANPAD, 2003. p. 1-15. 1 CD-ROM.

SILVA, J. M. da; FAÉ, R.; ANTUNES, E. di D. Práticas Organizacionais no Nordeste Brasileiro: à Guisa de Reflexão. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. *Anais eletrônicos...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008. p. 1-13. 1 CD-ROM.

SINGH, S. K.; SRINIVASAN, V.; SISTA, S.; PARASHAR, M. Cross Cultural Conceptualisations: a case for multiple national cultures in India. *Indian Institute of Management Bangalore Management Review*, v. 20, n. 03, p. 249-262, 2008.

SIQUEIRA, M. V. S. *Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional*. Goiânia: Ed. da Universidade Católica de Goiás, 2006. 211p.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 03, p. 339-358, 1983.

SOIN, K.; SCHEYTT, T. Making the Case for Narrative Methods in Cross Cultural Organizational Research. *Organizational Research Methods*, v. 09, n. 01, p. 55-77, 2006.

SOJA, E. W. *Geografias Pós-Modernas: a reafirmação do espaço na teoria social crítica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993. 324p.

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 443-466.

STEPHEN, D. Taking the Cross out of Cross-Cultural Transfer of Management Practice. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 04, p. 26-31, 2001.

TONELLI, M. J. Sentidos do tempo e do tempo de trabalho na vida cotidiana. *Revista Organização & Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 207-217, 2008.

TOURAINE, A. *Crítica da Modernidade*. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994. 431p.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, v. 09, n. 04, p. 653-669, 1984.

TSUI, A. S.; NIFADKAR, S. S.; OU, A. Y. Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, v. 33, n. 03, p. 426-478, 2007.

VAN MAANEN, J. V. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 04, p. 520-526, 1979.

_____. Displacing Disney: some notes on the flow of culture. *Qualitative Sociology*, v. 15, n. 01, p. 05-35, 1992.

VASCONCELOS, F. C. de; VASCONCELOS, I. F. G. de. Paradoxos Organizacionais e a Dialética da Mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. In: _____. (Org.) *Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 03-49.

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

VERGARA, S. C. Estudos Organizacionais: a produção científica brasileira. In: BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. (Org.) *Produção Científica em Administração no Brasil: o estado-da-arte*. São Paulo: Editora Atlas, 2005, p. 35-49.

VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L. da; BARBOSA, L. O. O “Jeitinho” Brasileiro como um Recurso de Poder. *Revista de Administração Pública*, v. 16, n. 02, p. 05-31, 1982.

WASTI, S. A. Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 09, n. 04, 1998.

WEEKS, J.; GALUNIC, C. A Theory of the Cultural Evolution of the Firm: The Intra-Organizational Ecology of Memes. *Organization Studies*, v. 24, n. 08, p. 1309–1352, 2003.

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

WILLMOTT, R. The Place of Culture in Organization Theory: Introducing the Morphogenetic Approach. *Organization*, v. 07, n. 01, p. 95-128, 2000.

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

WOOD JR, T.; CALDAS, M. P. Antropofagia Organizacional. In: CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. (Org.) *Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 46-65.

WOYWODE, M. Global Management Concepts and Local Adaptations: working groups in the French and German Car Manufacturing Industry. *Organization Studies*, v. 23, n. 04, p. 497-524, 2002.

YEUNG, H. W. The Social-spatial Constitution of Business Organizations: a geographical perspective. *Organization*, v. 05, n. 01, p. 101-128, 1998.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

ZAOUAL, H. *Globalização e Diversidade Cultural*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008. 120p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. O que o senhor poderia falar sobre o grupo JKL?
2. Como o senhor caracteriza esta unidade específica?
3. O senhor acha que há diferenças entre esta unidade e as demais unidades do grupo? Quais? Por quê?
4. O Senhor percebe alguma diferença na gestão das filiais em relação à matriz ou mesmo à outra filial que possa ser atribuída a características culturais regionais do Brasil? Quais? Como você lida com ela?
5. Em sua opinião, o que faz desta unidade uma empresa cearense (paulista / paranaense)?
6. Quais foram as mudanças mais marcantes nesta unidade nos últimos cinco anos?
7. Como o senhor percebe a relação matriz – filiais quanto à definição do que será realizado nas filiais?
8. A execução das atividades nas filiais é um “espelho” do que acontece na matriz ou há a possibilidades de adaptações locais. Poderia exemplificar?
9. Uma orientação ou diretriz ou ordem da matriz pode ser substituída (preterida) em uma filial em virtude de uma diferença cultural regional? Como isto é feito? Poderia dar exemplos?
10. Existe no grupo uma unidade (filial) que seja mais admirada?
11. Quais são os valores do grupo? Em que medida eles são compartilhados pelas outras unidades?

12. O senhor acha que um funcionário bem avaliado em uma unidade da empresa pode repetir este feito automaticamente em qualquer outra unidade ou ele teria que fazer adaptações em seu comportamento, sua postura ou suas práticas?
13. Cite três pontos fundamentais para o sucesso da empresa que, em sua opinião, são compartilhados pelos membros do grupo JKL. O sr. acredita que a estes resultados são atribuídas as mesmas razões?
14. O Senhor poderia caracterizar o tipo de pessoa que é mais provável fazer uma carreira de sucesso aqui? Dê exemplos de uma pessoa admirada aqui.
15. Comente sobre um perfil (tipo, atributos, comportamento) de funcionário que não se adaptaria nesta organização?
16. Que comportamentos não são tolerados ou são reprováveis em um funcionário aqui?
17. Como é o processo de definição das práticas de RH da empresa? Como estas práticas são transferidas para todas as unidades?
18. De alguma forma, o senhor acha que o ambiente local ou as questões regionais influenciam as práticas de RH desta unidade?
19. É comum a transferência de funcionários entre unidades. Em que nível hierárquico isto é mais comum?
20. Quando surge uma vaga de especialista / gerência, é dada preferência a funcionários (local ou outras unidades)?
21. Existe alguma prática de RH que só é realizada nesta unidade? Se sim, por quê?
22. Considerações Adicionais do entrevistado.