



***Choque Cultural nas Empresas em Processo de
Globalização***

Um Estudo de Caso

Banca Examinadora

Prof. Orientador

Prof.

Prof.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDRÉ KHOURY

Choque Cultural nas Empresas em Processo de Globalização
Um Estudo de Caso



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1040/2002



1200201040

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação
da FGV/EAESP

Área de Concentração : Organização e Recursos
Humanos como requisito para obtenção de título de
mestre em Administração

Orientador : Prof. Gisela Black Taschner

SÃO PAULO

2002

04 06	65-013 K45C
1040/2002	D. e-1

SP00026294-7

Khoury, André. Choque Cultural nas Empresas em Processo de Globalização – Um Estudo de Caso. São Paulo: EAESP/FGV, 2002. 93p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração : Organização)

Resumo: Trata da análise dos choques e tensões percebidos no cotidiano e práticas de uma empresa com o desenvolvimento do processo de globalização, considerando uma companhia de grande porte do setor automobilístico, utilizando-se um instrumental baseado na cultura.

Palavras-Chaves : Organização, Recursos Humanos

DEDICATÓRIA

À minha família, Mamãe e Anna Maria, que durante todo este período acadêmico sempre me apoiou e incentivou.

À memória de Papai, pelo legado que deixou comigo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre me indicou os caminhos a seguir mesmo nas horas mais difíceis, e que pela minha vida toda vem me concedendo infinitas bênçãos.

À Mamãe e à Anna Maria, que sempre me incentivaram durante todo o período do curso, aturaram e foram compreensivas em meus momentos de crise.

À professora Gisela Black Taschner, por todo o aprendizado ao longo do curso, e por me apresentar uma visão do mundo que vai muito além de aspectos quantitativos para que haja sucesso na relação entre empresas ou pessoas.

Aos meus amigos Eduardo, Juan e Roberto, que juntos pudemos criar um verdadeiro vínculo de lealdade, amizade e apoio, mesmo com todas as dificuldades e pressões surgidas ao longo do curso.

À Volkswagen do Brasil, pelo auxílio financeiro que tornou possível o curso de MBA e a realização desta monografia.

Ao Luiz Alvarez e Milton A. Silva, meus chefes da Volkswagen, pelo apoio e compreensão nos meus dias de ausência do escritório, e viabilização da aprovação da bolsa-auxílio.

SUMÁRIO

Capítulo 1	INTRODUÇÃO	p. 8
1.1.	Importância do Estudo	p. 8
1.2.	Desenvolvimento do Estudo	p. 9
1.3.	Objetivo, Objeto de Estudo e Tipo de Abordagem	p. 10
Capítulo 2	EXPLICAÇÃO E LIMITAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	p. 14
2.1.	Estudo de Caso	p. 15
2.2.	Research Design	p. 15
2.2.1.	O Problema	p. 16
2.2.2.	Proposições	p. 16
2.2.3.	Unidade de Análise	p. 17
2.2.4.	Fonte de Dados	p. 18
2.2.5.	Critérios para Interpretar os Dados	p. 18
Capítulo 3	REFERENCIAL TEÓRICO	p. 19
3.1.	Visão Geral da Cultura Organizacional	p. 19
3.1.1.	Divisão da Cultura em Subculturas	p. 25
3.1.2.	Símbolos e Valores da Cultura Organizacional	p. 26
3.1.3.	Gerenciamento da Cultura Organizacional	p. 29
3.1.4.	Cultura, Mudança Cultural e Mudança Organizacional	p. 31
3.2.	Cultura Nacional	p. 38
3.2.1.	Dimensões Culturais de Hofstede	p. 38
3.2.1.1.	Power Distance	p. 39
3.2.1.2.	Individualismo	p. 40
3.2.1.3.	Masculinidade	p. 41
3.2.1.4.	Aversão à Incerteza	p. 42
3.2.1.5.	Orientação de Longo Prazo	p. 43
3.2.2.	Aplicações das Dimensões de Hofstede	p. 43
3.2.3.	Identificação das Características dos Países Analisados	p. 45
3.2.4.	Cultura Percebida como Comunicação	p. 48
3.2.4.1.	Diferentes Velocidades de Compreensão	p. 49
3.2.4.2.	Informações de Alto e Baixo Contexto	p. 49
3.2.4.3.	A Presença do Espaço na Cultura	p. 50
3.2.4.4.	Diferenciação do Conceito Tempo	p. 51
3.2.5.	Desenvolvimento de Empresas Globais	p. 52

Capítulo 4	A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA	p. 54
4.1.	Apresentação do Setor	p. 54
4.1.1.	Introdução	p. 54
4.1.2.	A Evolução da Indústria Automobilística Brasileira	p. 55
4.1.2.1.	Período até os Anos 50	p. 55
4.1.2.2.	Período Compreendido entre os Anos 50 e 80	p. 57
4.1.2.3.	Período a partir dos Anos 90	p. 59
4.2.	Situação Atual da Indústria Automobilística	p. 61
4.3.	Impacto da Globalização na Indústria Automobilística	p. 62
4.4.	História do Grupo Volkswagen	p. 63
4.5.	Trajetória da Volkswagen do Brasil (VWB)	p. 73
Capítulo 5	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	p. 75
5.1.	Iniciativa x Respeito	p. 75
5.2.	Relacionamento x Eficiência nas Tarefas	p. 76
5.3.	“Q.I.” x Meritocracia	p. 77
5.4.	Frieza x Contato Físico : Um Problema de Espaço	p. 79
5.5.	Mensagem de Alto Contexto x Baixo Contexto	p. 79
5.6.	Comprometimento com Prazos e Metas	p. 80
5.7.	Foco no Produto x Foco no Cliente	p. 82
5.8.	Comentários	p. 84
Capítulo 6	CONCLUSÃO	p. 86
	BIBLIOGRAFIA	p. 88
	ANEXO	p. 91
	RESERVAS	p. 93



CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1. Importância do Estudo

Considerando um contexto organizacional, as empresas fazem parte de um sistema complexo, pela competição com outras empresas, pela interação com seus fornecedores e clientes, e por sofrer os impactos das mudanças econômicas, tecnológicas e políticas. O estudo de uma empresa industrial de grande porte do setor automobilístico é importante, pois documenta diversos fatos e evidências indicadoras de sua cultura organizacional e como ela é influenciada por aspectos nacionais. Destaca-se também o enorme impacto econômico e social que a empresa representa para as cidades onde suas unidades produtivas estão estabelecidas, e da importância e representatividade do setor como um todo para o desenvolvimento econômico do país.

Deseja-se, por meio deste estudo, contribuir no aspecto acadêmico para a melhor análise e compreensão dos choques e tensões ocorridos no cotidiano e práticas de uma empresa, buscando utilizar-se de um instrumental baseado em cultura nacional e organizacional. Sobretudo em momentos em que as organizações passam por grandes reestruturações motivadas pelo aumento da competitividade, globalização do mercado e mudanças no padrão de consumo, aspectos do relacionamento pessoal são fundamentais para o sucesso e sobrevivência da empresa.

Para a empresa, este estudo pode trazer uma nova luz para a compreensão da cultura organizacional e como ela é e poderá ser afetada, sobretudo neste momento em que a Volkswagen investe centenas de milhões de dólares no país, visando remodelar suas unidades produtivas de São Paulo para servir de base de produção a um novo projeto automobilístico. Com a introdução deste processo, a tradicional estrutura organizacional será exposta irreversivelmente

a uma nova realidade de mercado, tecnologia e relações pessoais, e todos estes fatores podem vir a colaborar para o sucesso do empreendimento ou ser elementos que conduzam ao fracasso.

A condução deste estudo não pretende testar hipóteses para generalizações teóricas, mas levantar proposições para estudos mais profundos a serem desenvolvidos no futuro.

1.2. Desenvolvimento do Estudo

O capítulo 1 (INTRODUÇÃO) identifica o objeto e importância do estudo e os objetivos desta pesquisa.

O capítulo 2 (EXPLICAÇÃO E LIMITAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA) apresenta a metodologia de estudos de caso utilizada na pesquisa, com suas limitações, o material utilizado na mesma, e o plano de condução deste estudo.

O capítulo 3 (REFERENCIAL TEÓRICO) apresenta uma revisão da literatura disponível, estando dividido em cultura organizacional e cultura nacional, conceitos que serviram de base para o estudo em questão.

O capítulo 4 (A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA) realiza uma breve análise da trajetória da indústria automobilística no Brasil, com seus principais marcos históricos, e da trajetória da Volkswagen mundial e localmente.

O capítulo 5 (ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA) discute diversos conflitos, choques e tensões percebidos no cotidiano da empresa pelo desenvolvimento do processo de globalização, e como eles estariam relacionados a aspectos culturais.

O capítulo 6 (CONCLUSÃO) discute a importância da cultura e sua interpretação e compreensão, para que haja sucesso na condução da empresa no Brasil.

O trabalho encerra-se sem responder a muitas questões existentes sobre cultura organizacional e nacional, e assim novos estudos serão sugeridos ao final, destacando-se porém a utilização de um novo instrumental na análise das tensões e choques ocorridos em uma empresa.

1.3. Objetivo, Objeto de Estudo e Tipo de Abordagem

Na última década foram realizados inúmeros estudos procurando compreender melhor as culturas organizacionais, pois foi constatado que as características culturais das organizações constituíam um importante componente da sua administração, da eficácia organizacional e da capacidade de competir. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novas abordagens interdisciplinares ao estudo das organizações, incorporando particularmente as contribuições da antropologia, colaborou para esclarecer a natureza específica das culturas organizacionais e, portanto, estimulou ainda mais a elaboração de pesquisas sobre o assunto, pois um novo conjunto de conhecimento passou a ser disponível aos estudiosos das organizações.

Mesmo tendo havido uma explosão de publicações sobre cultura organizacional, é possível concluir que o campo desse tipo de estudo não se configurou claramente. Ainda há uma multiplicidade de aspectos a ser desvendados, do ponto de vista da cultura e das relações simbólicas nas organizações. Os trabalhos costumam ser mais explanativos, indutivos e descritivos do que demonstrativos ou contestadores, talvez pela própria complexidade e natureza multivariada do assunto.

As práticas gerenciais, em sua maioria, são coerentes com o sistema de valores e os pressupostos básicos da organização. Dessa forma, os estilos de gestão, os processos decisórios, as definições estratégicas, as políticas de Recursos Humanos, os sistemas formais de planejamento e controle, as tecnologias utilizadas, etc.. tendem a se harmonizar com a cultura da organização. As mudanças organizacionais mais significativas, quase sempre,

implicam em mudanças culturais e, na medida em que a cultura não é considerada, o fracasso das mudanças tende a ser mais freqüente.

A cultura organizacional é pouco visível no dia-a-dia pelas pessoas que a vivem e, conseqüentemente, tende a ser relativamente estável, com mudanças lentas ocorrendo pela incorporação gradativa de novos elementos e experiências, exigindo assim um esforço do pesquisador em encontrar metodologias e formatos de pesquisa que consigam torná-la mais fácil de ser percebida e analisada.

A cultura em uma organização pode ser considerada como forma de controle (embora não se restrinja a isso), pois é capaz de garantir que as diferentes unidades e membros da organização atuem de forma coordenada e cooperativa, de modo que os recursos sejam obtidos e dispendidos de maneira apropriada e os resultados esperados sejam alcançados. Como a organização burocrática não pode mais ser considerada sinônimo de eficiência, sendo, pelo contrário, cada vez mais, vista como fonte de ineficiência e de incapacidade de inovação, grande parte das organizações ditas modernas procura se afastar desse modelo de organização e controle, transformando as normas, regras e procedimentos em mecanismos internalizados, removendo a necessidade de formalismos e supervisão pessoal explícita.

Para SCHEIN (1985), a formação de cultura organizacional é resultado de um processo de aprendizagem coletiva, quando um grupo enfrenta conjuntamente uma situação e a tem que resolver. Na medida em que o grupo constata que há uma definição compartilhada do problema, e também compartilha-se o reconhecimento de que aquilo que foi criado para enfrentar a situação e resolver o problema funcionou, inicia-se o processo de formação de cultura.

No período inicial de constituição do grupo, cada membro se sente dependente do líder, que, em princípio, deve saber o que fazer, e procura aprender com ele o que deve ser feito. Entretanto, as relações emocionais com o líder e os comportamentos dependem das experiências individuais anteriores em outros grupos importantes, particularmente família e escola.

No estágio posterior de formação da cultura, constata-se que o grupo existe, fortalecendo o pressuposto de apreciação mútua e formação de um grande grupo, idealizando-se harmonia, conformidade e buscando-se intimidade. Podem surgir desacordos e conflitos quando se quer tomar alguma ação conjunta apesar de evitar-se a todo custo confrontações que poderiam ser positivas, de negar-se que alguns membros não gostam de outros e de eventuais sentimentos negativos de uns em relação a outros.

Porém, ao mesmo tempo, persistem significativas diferenças culturais nacionais, que influenciam os padrões de administração, conforme sugerido por HOFSTEDE (1980) e LAURENT (1981, 1983). Eles ressaltam que a manutenção de distintas culturas nacionais e de formas particulares de administração dificultam a tendência à homogeneização gerada pelos processos de difusão global da industrialização. Estes autores consideram os valores sociais incorporados nas organizações, indo além de apenas enfatizar técnicas administrativas difundidas globalmente.

Afirmando que culturas nacionais e culturas organizacionais são fenômenos de ordens diferentes, HOFSTEDE et al. (1990) apresentam um modelo que procura diferenciar as várias dimensões da cultura. Consideram que os valores sociais são aprendidos na infância e juventude (família e vizinhos, principalmente), enquanto nas organizações ocorre a socialização a partir dos valores já incorporados pelo indivíduo, de práticas organizacionais específicas no dia a dia e a partir do aprendizado dos símbolos e rituais e dos heróis organizacionais.

As práticas incorporam os símbolos, heróis e rituais, pois são visíveis aos observador externo, embora seu conteúdo cultural só possa ser entendido claramente pelos próprios membros da organização. Entre o nível da cultura nacional e o organizacional situa-se o nível da cultura ocupacional, no qual tanto os valores quanto as práticas são aprendidas.

Embora as organizações adotem os valores básicos da sociedade na qual se inserem, não se elimina a possibilidade de uma ampla diversidade de culturas

organizacionais em um mesmo país, na medida em que as sociedades são pluralistas, no sentido de oferecer legitimidade e apoio a uma enorme gama de valores que uma organização pode subscrever. Ainda, freqüentemente, é possível caracterizarem-se processos de mimetismo cultural, quando uma organização é influenciada decisivamente por outra(s).

Mesmo considerando que a socialização básica dos agentes é a mesma, eles aprenderam suas principais práticas organizacionais e administrativas em uma determinada organização e acabam transferindo-as para outra. Assim, se um funcionário antigo de uma empresa multinacional resolve criar seu próprio negócio, ele tenderá a reproduzir muitas das práticas aprendidas. Quando uma organização cresce e suas unidades transbordam as fronteiras nacionais de origem, transformando-se em empresa multinacional, ela tende a transferir suas práticas e técnicas gerenciais adotadas na matriz.

Com o passar do tempo, a organização tende a assumir, cada vez mais, as características nacionais do país onde se encontra, na medida em que se amplia a influência dos nativos nas decisões gerenciais básicas, embora muitos dos valores iniciais se mantenham, institucionalizados em práticas e filosofias administrativas e artefatos culturais.

Esta monografia resulta de um estudo de caso, que visa analisar os choques e tensões ocorridos nas práticas e cotidiano de uma empresa pelo processo da globalização, utilizando-se de um instrumental baseado na cultura.

Recentemente a empresa iniciou sua exposição perante a globalização. Associando-se o desenvolvimento de uma relação mais profunda com sua matriz na Alemanha e o marcante aumento da competição em seu mercado de atuação, percebe-se que ela atravessa um choque cultural, após ter permanecido diversos anos limitada ao universo brasileiro; este fato parece estar alterando o padrão de comportamento das pessoas com ela envolvidas, sendo esta nossa hipótese de trabalho.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este tópico detalha aspectos metodológicos da presente pesquisa, cujo objetivo central, através da técnica do estudo de caso, é abordar as tensões e choques culturais ocorridos na Volkswagen do Brasil pelo desenvolvimento do processo de globalização, utilizando-se conceitos de cultura como base.

Dentre as principais críticas feitas contra o método do caso, estão a falta de precisão resultante do fato de não ser quantitativo, a falta de objetividade e a impossibilidade de generalizações teóricas a partir da análise do caso.

Será utilizado para justificar esse ponto o argumento apresentado por YIN, ou seja:

“o estudo de caso como qualquer outra pesquisa experimental gera proposições teóricas... (generalizações analíticas) e não enumera frequências (generalizações estatísticas), portanto, não se trata de uma amostra que pretende generalizar conclusão para uma população ou um universo.” (YIN, 1984,p.21)

O estudo que apresentamos, portanto, não se preocupa em testar hipóteses para generalizações teóricas. Porém, visa, à luz de referencial teórico já existente em outros estudos referentes a essas duas dimensões (cultura organizacional e cultura nacional), a analisar um caso específico. Como resultante, o estudo deste caso pretende sugerir caminhos e hipóteses para testes em pesquisas posteriores.

2.1. Estudo de Caso

O estudo de caso permite ao pesquisador investigar fenômenos sociais complexos de forma “holística”, processual, dinâmica, interrelacionada, complementando uma forma de conduzir linear, cartesiana.

De acordo com YIN (1984), o estudo de caso, assim como outros tipos de experimentos, também está sujeito a um viés. A definição técnica apresentada por YIN (1984) é:

“O estudo de caso é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e no qual múltiplas fontes de evidências são utilizadas.” (YIN, 1984,p.23)

O método do caso único é semelhante a um experimento no qual se pretende determinar se as proposições teóricas são corretas ou se outras alternativas analíticas são relevantes. Normalmente usa-se o caso único quando ele representa um caso crítico ou extremo ou singular.

Outra razão para o estudo de um único caso é por ele representar um caso revelador de um processo ou problema merecedor de uma investigação. O ponto vulnerável da técnica está na representação incorreta do caso, o que deverá ser evitado através da maximização de coletas de evidências.

2.2. *Research Design*

Outra dimensão relevante colocada por YIN (1984) é quanto ao *research design* cuja definição é apresentada por NACHMIAS & NACHMIAS (1976, citado por YIN 1984):

"é um plano que guia o pesquisador no processo de coleta, análise, e interpretação das observações. É um modelo de lógica que permite elaborar relações causais entre as variáveis. O desenho da pesquisa também define os limites das generalizações, ou seja, se as interpretações podem ser generalizadas para uma população ou para diferentes situações." (YIN, 1984,p.28-29)

O plano de pesquisa para o estudo de caso segue a orientação dada por YIN (1984) e envolve estabelecer:

- O problema a ser estudado (como? qual? e por que?);
- Proposições (Hipóteses direcionadoras);
- Unidade(s) de Análises;
- Articulação dos Dados com as Proposições;
- Critérios para interpretar os resultados (estatístico ou comparativo com outras proposições rivais).

2.2.1. O Problema

A definição do problema refere-se às tensões e choques culturais ocorridos na Volkswagen do Brasil no bojo do processo de globalização, e impactos que são gerados na administração da mesma.

2.2.2. Proposições

Em um estudo de caso exploratório, de acordo com YIN (1984) poderia optar-se por não formular proposições. Em alguns *designs* de pesquisas de casos, no entanto, são utilizadas proposições baseadas em estudos anteriores que irão dar direções para a pesquisa, sendo as hipóteses de trabalho. Em nosso

caso a hipótese de trabalho adotada é que os conflitos detectados na empresa ligam-se a problemas de choques culturais.

O presente trabalho não apresentará proposições teóricas para teste por carência de indicações de estudos aplicados a esta área de análise.

2.2.3. Unidade de Análise

A Diretoria de Suprimentos da empresa Volkswagen do Brasil foi escolhida para o estudo de caso em função das seguintes peculiaridades:

- A empresa atua na indústria automobilística, setor este que vem se caracterizando pela sua rápida globalização e por suas profundas e rápidas mudanças tecnológicas;
- O pesquisador trabalha nesta área da companhia desde 1998, e tem, deste modo, grande contato e acesso não somente a informações referentes à área, como também à própria empresa - objeto em si, tendo também um grande contato com a cultura alemã, obtido durante viagens à empresa matriz na Alemanha, e durante o ano de 1996 quando morou e trabalhou naquele país;
- O período de transição em que a empresa se encontra, expondo-a a choques culturais devido a uma integração com a matriz jamais antes vivida e ao endurecimento da concorrência.

A unidade de análise será a Diretoria de Suprimentos e a empresa será considerada como categoria econômica conceitual e teórica. Independentemente da complexidade crescente dessa categoria econômica, o grupo ou conglomerado será analisado como categoria unitária de firma. No início a Volkswagen constituía-se de uma única unidade produtiva, e ao longo do tempo várias outras empresas passaram a fazer parte do grupo.

2.2.4. Fontes de Dados

Para a elaboração deste estudo foram utilizadas as seguintes fontes:

- Artigos de jornais e revistas que façam referência à Volkswagen ou ao setor em que esta atua.
- Entrevistas com colaboradores da empresa, sem caráter estatístico, porém visando detectar evidências observadas de outras fontes.
- Observação direta do cotidiano e rotina da organização, tendo a oportunidade de observar e participar de suas atividades (observação participante).

2.2.5. Critérios para Interpretar os Dados

Os dados colhidos serão interpretados à luz do referencial teórico adotado, como resultante da revisão bibliográfica realizada pelo autor.

CAPÍTULO 3

REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista o tema deste trabalho, é essencial uma revisão bibliográfica sobre cultura organizacional, cultura nacional e como elas eventualmente poderiam se relacionar, sem porém pretender esgotar toda a teoria descrita sobre o assunto.

3.1 Visão Geral de Cultura Organizacional

Atualmente muito se têm discutido sobre cultura organizacional e sua importância e influência nas decisões e comportamentos de uma organização e seus componentes. Cultura tornou-se um importante elemento na equação de administração, devendo sempre ser levada em consideração pelas pessoas que conduzem o destino da administração.

O tema cultura organizacional apresenta uma importância cada vez maior na análise organizacional, tornando-se umas das principais variáveis e sendo um dos fatores determinantes do sucesso ou fracasso em muitos processos de mudança ou intervenções em empresas. A literatura não aponta uma teoria sobre cultura organizacional, indicando apenas fragmentos e justificações da mesma.

THÉVENET (1989) argumenta que a identificação da cultura de uma organização ajuda a compreender o funcionamento das mesmas e a resolver seus problemas. A cultura pode ser considerada um paradigma da representação da lógica de desenvolvimento e funcionamento de uma organização, ou seja, suas formas de gestão e participação, suas relações intra e interserviços, suas formas de decisão e controle dos resultados. O estudo da cultura organizacional permite ainda, a identificação do seu processo evolutivo

de desenvolvimento, o qual promove a aprendizagem de padrões adequados para agir e resolver problemas.

VAN MAANEN & BARLEY (1985) desenvolvem a idéia de cultura como um conjunto de soluções que um grupo delineia para fazer face aos problemas da vida comum, sendo estas soluções transmitidas a todos os seus membros novos.

Segundo TAVARES (1993), a cultura organizacional é um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Este conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.

Para DERESKY (1994), a cultura de uma organização envolve objetivos, entendimentos e compreensões que são aprendidos de membros de gerações anteriores, impostos por membros da geração atual e passado para as gerações futuras. Este comportamento compartilhado resulta em atitudes comuns, códigos de conduta e expectativas que guiam e controlam subconscientemente os padrões de comportamento.

HARRIS e MORAN (1996) apresentam os efeitos e importância da cultura organizacional para uma organização. Segundo os autores, a cultura afeta o modo como uma organização lida com competição, concorrência e mudanças, seja em termos de economia, de tecnologia ou de pessoal. Ainda segundo os autores, seria a capacidade humana de adaptar-se a novas circunstâncias e transmitir estas novas habilidades e conhecimentos às gerações futuras.

SCHEIN (1985) define cultura organizacional como "o padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo na medida em que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas". Uma importante

distinção entre os três níveis diferentes de cultura (os artefatos culturais, os valores e os pressupostos básicos) é feita por SCHEIN.

Os artefatos são as manifestações mais visíveis de cultura e mais fáceis de serem notadas por um estranho à organização, mas não devem ser confundidos com a cultura em si. Os edifícios e a organização do espaço físico, as tecnologias de produtos e de processos, a linguagem utilizada e outros padrões audíveis e visíveis de comportamento são artefatos culturais.

Por sua vez, o nível dos valores é o mais difícil de ser percebido e representa uma tendência a preferir determinadas situações ou estados de coisas em relação a outros. Eles determinam a percepção subjetiva da realidade. Quando os valores forem testados por um grupo e percebidos como válidos para a situação, sendo capazes de resolver os problemas de adaptação externa e integração interna, eles se transformam em pressupostos básicos, passando assim a ser incorporados no plano inconsciente.

Os pressupostos básicos são aqueles difíceis de ser confrontados e debatidos e definem as principais orientações da organização.

Visando ampliar a proposta de cultura de SCHEIN ao incorporar uma dimensão política, FLEURY (1990) concebe cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para SMIRCICH (1985), há uma grande mistificação na análise isolada de cultura organizacional, pois normalmente ela não engloba o completo e preciso conceito de cultura na análise e compreensão de organizações. Ainda segundo a autora, as organizações estão em um processo de contínua evolução cultural, ou seja, produzindo e reproduzindo realidades sociais que inibem, estimulam, desanimam e desconcertam o comportamento. Assim, tirar

conclusões sobre cultura organizacional tem uma dimensão arbitrária, pois depende daquilo a que se deseja prestar atenção e dar foco.

Seguindo o mesmo raciocínio anteriormente apresentado por SMIRCICH, MORGAN (1996) afirma que cultura organizacional não se impõe a uma situação social, mas ao contrário, é desenvolvida durante o curso da interação social. Além disto, diz que a natureza de uma cultura é encontrada em suas normas sociais e costumes.

Por meio da observação da cultura, seja em organizações ou na sociedade, observamos a evolução das práticas sociais que foram e são influenciadas pelas muitas e complexas interações entre as pessoas, eventos, situações e outras condições gerais. Deste modo, a cultura é algo que está em constante movimento.

SCHEIN discute os pressupostos e crenças que formam um padrão básico de procedimentos para lidar com problemas de natureza externa e interna, e afirma que não será possível entender, administrar ou melhorar uma organização se não obtivermos uma compreensão de sua base cultural, ou seja, da alma que esta organização possui.

Em seu artigo "Are You Corporate Cultured ?" SCHEIN afirma que a cultura organizacional tem fortes influências no conjunto de respostas que a organização oferece ao ambiente externo e interno, afetando diretamente sua estratégia, sua definição estrutural, seus processos e sistemas, bem como sua produtividade, seu desenvolvimento tecnológico e outros fatores críticos que regem seu dia a dia.

No artigo, o autor pondera que na realidade o que a cultura faz é solucionar os problemas básicos de sobrevivência de um grupo ou organização, de forma a adaptá-lo ao ambiente externo e integrar de seus processos internos, no sentido de assegurar a capacidade de sobreviver e continuar adaptando-se, ou seja, ajuda e orienta os membros de um determinado grupo/organização a adequar-se internamente para melhor lidar com as questões externas. Para

tanto, afirma que há algumas áreas de definição que formam o consenso cultural com base no qual se efetivarão as ações de determinada organização:

- Consenso sobre a missão, principais atividades e funções;
- Consenso sobre os meios que serão utilizados para alcançar os objetivos pretendidos;
- Consenso sobre os critérios que serão utilizados para mensurar os resultados;
- Consenso quanto à análise de problemas e suas soluções estratégicas;
- Consenso nas definições estruturais, como grupos e subgrupos e alocação de autoridade e exercício de poder;
- Consenso quanto ao critério para alocação de recompensas e punições.

Isto está alinhado ao fato de que as decisões que uma organização toma para enfrentar seus problemas internos e externos estão diretamente ligadas a seus pressupostos e crenças culturalmente embasadas. SCHEIN discute que de um modo ou outro temos que lidar com as organizações, seja como funcionário, cliente ou qualquer outra coisa, e nem por isso deixa de ser menos complicado entender certos comportamentos, que podem supostamente parecer burocracia, políticos ou irracionais. A compreensão do motivo que conduziu as ações para um lado ou outro necessita que esclareçamos vários pontos ainda obscuros sobre cultura organizacional.

Segundo HOFSTEDE (1997), somente recentemente o tema cultura, o qual originalmente era associado a aspectos nacionais, começou a ser vinculado à aspectos organizacionais, tendo sua aparição iniciado na década de 1960, vinculada a clima organizacional. Para o autor, tornou-se moda discorrer sobre o tema cultura organizacional no meio profissional e acadêmico, sem que tenham surgido definições claras e precisas. De toda maneira, o conceito amplamente aceito diz que cultura organizacional apresenta os seguintes aspectos:

- Holístico : onde o todo é maior que a soma das partes;
- Historicamente determinado : reflete a história da organização;

- Antropológico : como conjunto de rituais e símbolos;
- É socialmente construída : criada e preservada pelos grupos que formam a organização;
- Difícil de mudar : embora ainda não se tenha clareza quanto ao grau de dificuldade.

Ao assumir que o termo cultura em geral seja associado com o programa mental coletivo que distingue os membros de um grupo de outros, o autor expande este conceito tratando cultura organizacional como sendo o “*software*” programa que distingue os membros de uma organização das outras.

HOFSTEDE (1997) distingue duas vertentes entre as pessoas que analisam cultura organizacional, identificando aqueles que consideram cultura como algo que a organização têm, e aqueles que consideram como algo que a organização é. A primeira versão predomina entre consultores de administração e administradores, enquanto a segunda preocupa-se com a compreensão da cultura e é quase exclusivamente encontrada entre os acadêmicos puros.

Em uma concepção mais ampla, qualquer organização é um conjunto delimitado de interações sociais, apresentando, portanto, as características de uma cultura. Mesmo no início de sua existência, uma organização *tem* uma cultura, pois ela é parte de um contexto social (que já possui uma cultura) e também é parte da experiência de seus indivíduos, que constituem por si, um repertório cultural.

VAN MAANEN & BARLEY (1985) discutem que para uma organização ser uma cultura, ela deve possuir uma identidade reconhecível e conter a idéia de diferenciação. A identidade reconhecível é alcançada através da exteriorização de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas e de interagir. A consciência da diferenciação é fruto do próprio ambiente de trabalho, que é variado, gerando, assim, diferentes culturas.

A distinção entre os diferentes pressupostos sobre a natureza humana e suas implicações para a administração é feita por MCGREGOR (1980), diferenciando entre a Teoria X e a Teoria Y. A primeira tem como pressupostos a indolência “natural” do trabalhador, sua falta de ambição e responsabilidade, indiferença às necessidades organizacionais, resistência às mudanças, passividade no desempenho das funções, exigindo uma intervenção direta dos administradores que devem convencer, dirigir, motivar, controlar e punir os trabalhadores. Por sua vez, a Teoria Y assume que as pessoas querem se desenvolver, estão dispostas a assumir responsabilidades, são capazes de se auto-controlar e de se interessar pelos objetivos organizacionais.

Pela verificação das definições dos autores anteriormente citados, percebe-se a transmissão de um modelo de soluções e pressupostos para a resolução de problemas e garantia da sobrevivência de um grupo. Neste ponto, a cultura representa um mecanismo de adaptação das organizações ao ambiente, seja tecnológico, político ou social.

3.1.1. Divisão da Cultura em Subculturas

Segundo VAN MAANEN & BARLEY (1985), uma cultura pode fragmentar-se em diversas subculturas, caracterizadas pelo compartilhamento de uma ideologia comum a toda a organização, mas também pelo desenvolvimento de ideologias próprias. As subculturas desenvolvem uma linguagem própria, normas próprias incorporadas na relação social, podem ter um horizonte de tempo (por exemplo, equipes formadas para realizar projetos com prazo de finalização), e podem desenvolver perspectivas distintas quanto à missão da organização.

São tomados como exemplos de situações que levam à formação de subculturas nas organizações o processo de burocratização (divisão do trabalho e criação de interesses diversificados); a incorporação de culturas no caso de aquisições de empresas ou fusões; a presença de tecnologia variada e flexível (por exemplo, os professores de uma unidade de ensino têm diferentes

didáticas para ensinar seus alunos); as situações de inovação tecnológica com a introdução de profissionais diversos e especialistas à organização; e a diferenciação ideológica, ou seja, as diferentes idéias desenvolvidas pelos setores de uma organização, por exemplo, os interesses diversos nos departamentos de produção, marketing e recursos humanos.

3.1.2. Símbolos e Valores da Cultura Organizacional

A literatura aponta diversos elementos identificadores e caracterizadores da cultura de uma organização, entre os quais, seus valores, mitos, símbolos, ritos e sua estrutura de poder. Para TAVARES (1991), os valores são elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais, pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos, e próprios para cada grupo.

Os valores são fins socialmente sancionados, ou seja, selecionados, escolhidos e introjetados pelos indivíduos atuantes no sistema, constituindo o coração da cultura, definindo o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecendo os padrões que devem ser alcançados na organização. Estes valores devem ser entendidos como a base dos comportamentos e devem ser visíveis nas ações da organização. Muitas vezes os valores declarados não se constituem em ações práticas, havendo uma diferença entre o discurso teórico e a prática.

Alguns exemplos de valores organizacionais podem incluir o foco no cliente, a criatividade, a qualidade, a tecnologia, a proatividade, a flexibilidade, o compromisso, a prudência, a colaboração, o respeito pessoal, a preocupação social, a produtividade, a transparência, o risco, a informalidade, a confiabilidade, a competitividade, a liderança, entre outros. Segundo TAVARES (1991), a filosofia de uma organização modela a estruturação interna, bem como a sua interação com o ambiente de negócios externo.

A partir de uma perspectiva antropológica, a filosofia da empresa é uma expressão de um corpo ideológico, correspondente à cosmovisão que os grupos humanos constroem para interpretar o universo, a si mesmos, e a sua posição nele, sendo a mitologia de um povo parte desta cosmovisão. O mito deve ser entendido como uma expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão do mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores) estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado.

Dentro do contexto organizacional, a mitologia e os mitos de uma organização representam o conjunto de suas histórias, que compõem os fatos da empresa, bem como as interpretações dadas aos fatos que conformam a realidade de seu ambiente interno, e suas interações com o ambiente externo. As histórias e narrativas correntes na organização estabelecem os modos de pensar, sentir, e agir para o grupo de pessoas que participam do seu processo de criação, estabelecendo significados e dando sentido as atividades e comportamentos vividos dentro da organização.

Dentre os diversos mitos que podem estar presentes na mitologia de um povo, estão seu mito de origem, seu herói civilizador, seu anti-herói e seu panteão de heróis. As histórias de criação do mundo feitas por algum ser ou entidade, habitante ou não da esfera do sobrenatural, constituem-se no mito da origem daquele povo. Quando este mito é ascendente do povo (sendo humano ou não), ele é designado herói civilizador.

Antropologicamente este pode ser o criador do universo, o ordenador de um mundo preexistente, confuso e caótico, que adquire significado através de sua ação transformadora, resultando no mundo tal qual se verifica no presente. Sob uma perspectiva organizacional, o mito de origem e o herói civilizador podem ser encontrados na figura do fundador da empresa.

Antropologicamente, a gestão do mundo muitas vezes é conseguida a partir do auxílio de um panteão de heróis, sempre prontos e dispostos a lutarem e defenderem a soberania do seu herói civilizador. Muitas vezes, a mitologia

apresenta também o anti-herói, ou seja, o agente da desordem, misturando coisas, confundindo o mundo, trazendo sofrimento e destruição. Sob uma perspectiva organizacional, o panteão de heróis pode ser identificado pelos líderes da organização, enquanto que o anti-herói é tido como um elemento contrário ao fluxo de ações da empresa, um ativista, não significando porém, que suas contestações estejam erradas ou equivocadas.

Os símbolos, elementos formadores e identificadores de uma cultura, estão freqüentemente presentes nas histórias e narrativas de uma organização, compreendendo um conjunto de significados extremamente comunicativos, sejam estes verbais ou materiais. No contexto organizacional, além das representações verbais, os símbolos podem ser representados por vagas na garagem, objetos de premiação, cartões de ponto, uniformes, *bottons* e crachás, definições espaciais das salas dos diretores e gerentes, entre outros.

Ainda segundo TAVARES (1991), os produtos de uma empresa também podem representar um símbolo da cultura organizacional, pois nele está contida toda a estruturação interna que define os materiais, processos de fabricação, estruturas organizacionais para produção e distribuição, bem como a interpretação do ambiente externo, que levou a empresa a criar e produzir aquele objeto ou serviço e nenhum outro.

Para TAVARES (1991), os ritos também constituem-se em elemento identificador de uma cultura, representando expressões da cosmologia de um povo, ou da filosofia da empresa e são cadeias condensadas de significados transmitidos através de seqüências de comportamento, fazendo uma ligação profunda entre as dimensões racionais e não racionais, presentes no cotidiano do grupo que o encena.

Os ritos de uma organização expressam os valores básicos e essenciais, que dão o sentido e significado de identidade e integração a qualquer grupo, que têm condições de o criar. As confraternizações de fim de ano e as celebrações para entrega de prêmios aos funcionários de destaque são exemplos de ritos organizacionais.

A estrutura de poder e a comunicação são elementos que permitem uma melhor caracterização da cultura de uma empresa. A correta interpretação da estrutura de poder das organizações, possibilita a identificação do “quem é quem” nas relações internas e externas, desnudando a verdadeira natureza das organizações, corporificando sua cosmovisão, seus valores relativos ao ambiente interno, entre outros (TAVARES, 1991). A autora identifica alguns padrões comportamentais que expressam a estrutura de poder de uma organização: a expressão verbal e corporal diferenciada por categorias de pessoas reconhecidas internamente; os orçamentos de tempo (quanto tempo uma pessoa dispensa a outra); a territorialidade (delimitação de posse do espaço); e os padrões de movimentação (quem vai aonde, quem chama quem).

3.1.3. Gerenciamento da cultura organizacional

A literatura no campo da análise organizacional aponta que o conhecimento da cultura de uma empresa é um elemento bastante elucidativo da sua maneira de agir e resolver problemas, identificando seu processo de desenvolvimento e a lógica de seu funcionamento, e permitindo em uma análise mais profunda, a identificação das formas e padrões pelos quais as estratégias são concebidas.

STANLEY (1984) argumenta que as estratégias de uma organização são derivadas de suas crenças orientativas, ou seja, os dogmas, crenças e valores fundamentais de uma organização que fornecem os elementos necessários para a construção da identidade organizacional a ser compartilhada por todas as pessoas.

Uma organização precisa identificar e caracterizar a sua cultura, através do trabalho interno ou contratação de auditores, para tomar conhecimento dos valores que regem as suas estratégias, e se necessário, iniciar um processo de gerenciamento cultural. FLEURY (1989) afirma que o gerenciamento da cultura de uma organização é possível, porém, com grandes dificuldades. “Quando o gerenciamento de uma cultura implica na manutenção dos padrões vigentes,

as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural (crenças e valores) são maiores”, investindo-se assim, no desenvolvimento dos rituais e práticas organizacionais mantenedoras dos valores básicos da organização”.

A autora afirma que o gerenciamento da cultura quando a proposta é de mudança de padrões culturais, é bastante complexa, pois neste caso, esbarra na resistência de vários setores da organização. As mudanças na cultura organizacional são mais facilmente alavancadas nos momentos de crise, uma vez que em períodos de estabilidade, as resistências à alteração do *status quo* são maiores (“não se mexe em time que está ganhando”). As seguintes situações potencializadoras podem facilitar a transformação dos padrões culturais de uma organização:

- Situações ligadas ao ambiente externo, tais como, momentos de crise, de retração ou expansão da organização, drásticas transformações na economia, mudanças na natureza e intensidade da competição, mudanças tecnológicas, entre outras;
- Situações ligadas ao contexto interno, tais como, o surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais, aplicação de novos modelos de gestão administrativa, etc.

TAVARES (1991) afirma que as culturas podem ser transformadas e alteradas, desde que as soluções criadas em um processo coletivo, porém liderado, se revelem coerentes com ambientes em mutação. A coerência, no entanto, deve provir de um sistema cultural aberto para a diversidade, a divergência, e para as interpretações alternativas da realidade.

THÉVENET (1989) afirma que para se mudar a cultura de uma organização, deve-se inicialmente identificar se o problema que atinge a organização é um problema cultural. Segundo o autor, um problema cultural é crônico, ou seja, representa uma situação permanente, não satisfatória, próxima de outros maus

funcionamentos constantemente observados, e largamente difundido por toda a organização, não sendo resolvido através de outras técnicas gerenciais. Para o autor, os principais promotores da mudança da cultura de uma organização estão no papel exercido pelos líderes enquanto agentes de mudança, e nas situações de mudança do ambiente global que colocam a organização em risco de sobrevivência (aquisições, fusões, alianças, catástrofes, etc).

3.1.4. Cultura, Mudança Cultural e Mudança Organizacional

A cultura é um dos mais fortes elementos conservadores nas organizações porque dá estabilidade e reduz a imprevisibilidade do grupo. As organizações dificilmente mudam sua cultura, mesmo quando se tenta impor mudanças culturais de cima para baixo. As organizações mantêm sua cultura até que as ações empreendidas não sejam mais compatíveis com a natureza dos problemas enfrentados, levando a organização a culpar o ambiente, certos indivíduos ou então, grupos internos por suas dificuldades.

Enquanto não se exaurem todos os mecanismos capazes de enfrentar a situação, a organização continua vivendo na expectativa de poder solucionar seus dilemas dentro do esquema cultural tradicional, até que se assuma a necessidade da organização de mudar sua cultura, afim de sobreviver.

Os mecanismos de mudança cultural na fase inicial de uma organização são espontâneos e quando a cultura é alterada simplesmente pela incorporação do que parece funcionar melhor, a evolução auto-dirigida através de terapia organizacional geralmente promovida por pessoas de fora, a evolução administrada através de "híbridos" (membros da organização que têm alguns pontos de vista discordantes) que são colocados em posições dominantes, ou ainda, através de uma revolução administrada, feita mais comumente por agentes externos (SCHEIN, 1985).

Na fase seguinte da evolução da organização, a meia idade, as mudanças podem ocorrer a partir de mudança planejada e do desenvolvimento

organizacional, da introdução de novas tecnologias radicalmente diferentes, de escândalos que ocorrem e destroem mitos a respeito das práticas efetivas da organização ou ainda do incrementalismo, quando as decisões gradualmente vão apontando para um novo conjunto de pressupostos claros para alguns poucos membros.

Finalmente, na fase de maturidade, muito comumente associada a declínio ou estagnação, os mecanismos de mudança são a coerção quando se percebe que não há saídas fáceis e os membros da organização vêem-se face à necessidade de reviravoltas ou de uma transformação radical da organização.

GAGLIARDI (1986), por sua vez, considera três tipos de mudança cultural nas organizações:

- aparente mudança, quando a organização realiza algumas mudanças a fim de preservar sua cultura;
- revolução cultural, quando os novos valores são antagônicos aos anteriores, representando de modo geral um esforço abnegado dos membros que construíram sua identidade em torno dos valores antigos, quase sempre significando fluxos intensos de saída e entrada de pessoal e a destruição de símbolos importantes;
- incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando o leque de alternativas. As fontes geradoras de mudança cultural tendem a estar mais no ambiente e podem encontrar espaço ou não dentro da organização.

Uma das formas de mudança cultural é através do mimetismo ou “contato” cultural, uma relação sistemática com outra(s) organização(ões). Por exemplo, uma pequena empresa que se torna fornecedora de uma grande, pode assimilar inúmeras práticas, técnicas e, com o tempo, valores da outra organização. As inovações introduzidas pelo sistema japonês de administração, em termos de política de subcontratação, aproximam fornecedor de comprador, através de laços de cooperação e confiança.

Esse processo de aculturação é demorado e começa influenciando as práticas; alguns artefatos (sistemas de planejamento e controle, práticas de qualidade) introduzem uma nova dimensão temporal com prazos sendo levados mais a sério até atingir os níveis mais profundos da cultura da organização.

Os processos planejados de mudança cultural, de “cima para baixo”, fracassam, com frequência, por haver negligência do passado e da história particular da organização, na medida em que eventos anteriores não são renegociados e elementos bem sucedidos da organização, como por exemplo, determinados heróis, não são reconhecidos. Ou ainda, quando se trata de cultura a partir de uma ótica manipulativa e superficial, ignorando suas dimensões mais inconscientes e profundas.

As culturas organizacionais mais favoráveis à mudança e à inovação (SCHEIN, 1989) são aquelas que consideram os seguintes aspectos:

- a atividade humana como pró-ativa, orientada na direção da resolução de problemas e da melhora das coisas, e a natureza humana sendo considerada como neutra ou boa, facilitando mecanismos de cooperação, confiança e ajuda, e reduzindo conflitos e rancores;
- a verdade deve ser buscada através de formas pragmáticas;
- a orientação em direção ao futuro próximo (em oposição à passado, presente ou futuro distante);
- o ambiente é considerado como administrável e controlável;
- o pensamento integrativo (tratamento dos problemas como um “todo”) prevalece em oposição ao segmentalismo (compartimentalização de problemas, ações e eventos);
- combinação do individualismo com ação e decisão em grupo;
- presença de agentes inovadores em posições de comando reforçando a capacidade de inovação da organização e encorajando subculturas.

As abordagens tradicionais enfatizam as dimensões mais objetivas e mensuráveis das organizações, como a tecnologia, o tamanho e a estrutura.

Assim, as próprias mudanças de tecnologia e estrutura podem ser consideradas a partir de uma lógica simbólica, cultural e política. Por outro lado, é fundamental considerar a vinculação dos processos de mudança organizacional às mudanças culturais e principalmente, assumir a imprevisibilidade e aleatoriedade das mudanças que ocorrem a partir de crises organizacionais, em oposição às abordagens tradicionalmente utilizadas de mudança planejada.

Em toda organização estão presentes forças que demandam mudanças, enquanto existem outras que pretendem manter o equilíbrio e a estabilidade. A partir da dinâmica dessas forças, uma organização sai ou não de seu estado de quase-equilíbrio. As organizações estão em freqüentes mudanças, quase sempre rotineiras, limitadas e modestas, ao mesmo tempo em que apresentam uma tendência a se estabilizarem, principalmente suas dimensões, elementos e diretrizes mais básicas e fundamentais.

Os obstáculos às mudanças envolvem desde a atuação e o papel de liderança e seus valores, até os mecanismos e as estruturas de poder. Para os líderes, é difícil aceitar a necessidade de mudanças porque as qualidades que fizeram seu empreendimento bem sucedido até um determinado momento são as mesmas que se tornarão as fontes de dificuldade posteriores. Os objetivos e compromissos das organizações mudam lentamente, de acordo com as mudanças de coalizões políticas, e as alianças se institucionalizam através da estrutura organizacional e dos acordos orçamentários. É por isso que se assume o orçamento do ano anterior como a melhor previsão de orçamento para qualquer unidade. As práticas, crenças e estruturas de poder nas organizações persistem, mesmo quando evidências mostram que deveriam ser mudadas.

O compromisso com decisões e estratégias previamente adotadas faz com que os administradores persistam em cursos de ação muito tempo depois que eles se tornaram desnecessários ou incorretos, porque acreditam que a coerência é um valor fundamental, às vezes o mais importante. A ideologia da coerência é

mantida em uma realidade repleta de incoerências e de contradições entre as ações e as crenças.

Entretanto, as mudanças efetivamente ocorrem, devido a impactos do ambiente como oscilações dos mercados, alterações na concorrência, mudanças nas políticas governamentais, ou então, em função da própria evolução e crescimento da organização, quando se percebe que suas práticas fundamentais, como a estratégia, a estrutura, a tecnologia, os sistemas de planejamento e controle não são mais adequados ao cumprimento dos seus objetivos e propósitos. Os processos de mudança organizacional podem, porém, ser resultado de ações prosaicas ou não intencionais de adaptações simples e mudança ambientais ou internas que acabaram provocando consequências extraordinárias.

As mudanças organizacionais ocorrem quando, por exemplo, coalizões políticas marginais conseguem articular um projeto e estratégias alternativas mais consoantes com as condições contextuais, capazes de fazer mais sentido do que os projetos existentes. O ímpeto para a mudança depende em grande parte do desempenho da organização, de sua idade, do tipo de ambiente, do tamanho mas, principalmente, da visão dos principais líderes e administradores sobre a adequação das práticas à situação presente da organização.

As sucessões administrativas são períodos de mobilizações políticas e disputas de significados, provocando rearranjo de alianças e tentativas de construir/destruir legitimações, capazes de criar mudanças organizacionais amplas, não pelo fato de que há, por exemplo, um novo presidente ou que alguma mudança significativa será implementada, mas pelos desgastes e atritos que podem ter ocorrido durante o processo e que podem marcar a organização por muito tempo. As mudanças internas necessárias para a adequação às mudanças ambientais podem demorar para ser efetivadas, pela lentidão com que as coalizões se movem.

PFEFFER (1981), ao considerar duas importantes dimensões do processo de mudança organizacional, ou seja, a introdução de novas tecnologias e as

alterações na estrutura organizacional, nota como elas podem ser encaradas como componentes do sistema cultural e político das organizações. Esses fatores contextuais (tecnologia e estrutura) são usados instrumentalmente como justificativas para reforçar ou enfraquecer posições, podendo ser utilizados para apoiar uma infinidade de diferentes posições, não pela sua justificativa técnica, mas pelos seus resultados simbólicos e políticos.

A introdução de novas tecnologias não são capazes, por si só, de criar ou reproduzir estruturas de significado. Porém, a forma como elas são interpretadas e suas decorrências podem manter ou alterar certos elementos do sistema de valores organizacionais.

A mudança de estrutura é entendida como um arranjo formal onde se definem as relações de autoridade e de responsabilidade. Ao contrário de enfoques que tendem a encarar as estruturas organizacionais como resultado de formas racionais de maximizar a eficácia organizacional, a partir de parâmetros objetivos como tecnologia, ambiente, estratégia ou tamanho, elas podem ser vistas como resultado de negociação política.

Embora alguns fatores objetivos sejam importantes, tanto a cultura quanto a política tendem a ser muito mais relevantes, na medida em que as estruturas não guardam relação direta com atividades, objetivos e tecnologias. Os indivíduos e os grupos lutam por estabelecer estruturas que possam reforçar valores, e o poder permite a alguns membros criar e alterar estruturas de acordo com suas províncias de significado.

A estrutura organizacional formal (organograma) é uma das formas principais de comunicar poder. As disputas políticas nas organizações freqüentemente circulam em torno de discussões de estrutura, que sabidamente fornece aos atores vantagens nas lutas políticas futuras, na medida em que definem posições na rede de informação e comunicação, além de maior influência na alocação de recursos e na distribuição simbólica do poder.

As organizações que contratam com base em homogeneidade de orientação ou “background”, ou que utilizam fortes práticas de socialização, criam uma cultura mais homogênea, que resulta em menor necessidade de diferenciação estrutural, não somente porque há menor especialização explícita das tarefas mas, também, porque há maior compromisso e identificação com a organização total, reduzindo os conflitos e a luta política, que são alguns dos impulsionadores principais para a criação de novas subunidades.

Assim, quanto mais harmonia cultural prevalecer, mais simples tende a ser a estrutura organizacional e quanto mais discordância em torno de valores houver, mais complexa tende a ser a estrutura. Na medida em que as estruturas organizacionais resultam da interação social, um dos fatores preponderantes é o de ordem demográfica. As organizações se adaptam à rotatividade, procurando evitá-la quando for o interesse, através de mudanças estruturais, dando vazão e acomodando os anseios individuais de carreira.

O achatamento das organizações, através da redução do número de camadas hierárquicas, uma das tendências mais importantes nas organizações modernas, cria necessidade de novas formas de acomodação política e de incorporação de anseios individuais de carreira e ascensão, mas, essencialmente, exige uma concepção menos individualista da relação dos membros da organização, dispondo-se mais facilmente à cooperação e ao trabalho em grupo. Deve haver, assim, uma maior coesão em torno dos valores da organização e as subculturas e contraculturas devem ser menos relevantes.

3.2. Cultura Nacional

No final do século XVIII e princípios do seguinte, estava em uso o termo germânico "Kultur", para se referir aos aspectos espirituais de uma certa comunidade, enquanto a palavra francesa "Civilization" referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Estes dois termos foram sintetizados pelo antropólogo inglês TYLOR (1832-1917) no vocabulário "Culture" que tomado em seu amplo sentido etnográfico é todo este complexo que inclui conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes ou quaisquer outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade

Desta forma, TYLOR marcava claramente o significado do termo "cultura", que passou a ser largamente utilizado nos estudos antropológicos sobre grupos humanos e suas respectivas formas de viver.

Morgan (1996) apresenta cultura como sendo uma derivação metafórica do termo cultivar, no que se refere ao processo de lidar com a terra, porém, esclarece que cultura, no contexto de sua obra, significa os padrões de desenvolvimento refletidos no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais do dia-a-dia de um grupo social.

3.2.1 Dimensões culturais de HOFSTEDE

O tema cultura, e as diferenças entre as culturas de diversos países, foram estudados por HOFSTEDE, um renomado estudioso holandês, por meio de um amplo trabalho de pesquisa realizado, que se revelou seminal e se tornou imediatamente um clássico.

Tomando por base a empresa IBM e suas filiais espalhadas por mais de 60 países tanto no ocidente como no oriente, HOFSTEDE (1997) pesquisou 160.000 administradores e funcionários. Com isto, englobou pessoas que trabalhavam para a mesma empresa, que ocupavam cargos e posições

similares e que teoricamente deveriam ter o mesmo padrão de comportamento. Porém, foram encontradas sensíveis diferenças no comportamento e atitude das pessoas, o que foi justificado por HOFSTEDE como sendo decorrente de diferenças de cultura nacional que eram o único elemento que as distinguia.

Com estes resultados, inicialmente elaborou 4 dimensões bipolares para descrever a cultura de um país. A posição de um país dentro destas dimensões permite que sejam feitas previsões no modo em que uma sociedade opera, o que inclusive pode ser expandido para as práticas de administração. Estas dimensões de HOFSTEDE juntas explicam 49% da variância dos dados estatísticos colhidos, permanecendo os outros 51% específicos a cada país. A seguir apresentaremos as dimensões definidas pelo autor.

3.2.1.1. Power Distance

Pode ser definida como o grau de desigualdade entre as pessoas de uma população de um dado país que é considerado como normal pela sociedade. HOFSTEDE considera todas as sociedades desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras. Varia de pequena power distance (países considerados como igualitários) a grande power distance (países considerados com alta desigualdade).

Principais Aspectos da Power Distance nas sociedades	
Pequena Power Distance	Grande Power Distance
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desigualdade entre as pessoas deve ser minimizada ▪ Interdependência entre pessoas com menor e maior poder ▪ Relacionamento entre pais&filhos e aluno&professor igualitário ▪ Descentralização é apreciada ▪ Pequeno espectro entre o menor e maior salário em uma empresa ▪ Privilégios aos managers são mal vistos ▪ Chefe ideal é um democrata criativo ▪ Subordinados esperam ser consultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desigualdade entre as pessoas é esperada e desejada ▪ Pessoas de menor poder dependem das de maior poder ▪ Relacionamento entre pais&filhos e aluno&professor feito de maneira respeitosa e obediente ▪ Centralização é apreciada ▪ Grande espectro entre o menor e maior salário em uma empresa ▪ Privilégios aos managers são vistos como normais e esperados ▪ Chefe ideal é um autocrata benevolente ▪ Subordinados esperam que o chefe diga-lhes o que fazer

Figura 1

Fonte dos dados Brutos : HOFSTEDE (1997)

Taschner (1999, 2000)

3.2.1.2. Individualismo (e seu oposto Coletivismo)

É o grau em que as pessoas de um dado país preferem atuar individualmente ao invés de participar como membros de grupos. Em sociedades coletivistas, as crianças aprendem a respeitar os grupos aos quais pertencem, como a família, e diferenciar entre pessoas do grupo e fora dele (ou seja, **todas** as outras pessoas). Sociedades coletivistas esperam proteger e ser protegidas por outros membros do grupo em caso de dificuldades, tendo em troca a lealdade ao longo da vida.

Principais Aspectos do Individualismo nas sociedades	
Coletivismo	Individualismo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Família extensa ▪ Identidade baseada na rede de realização social ▪ Busca da harmonia evitando-se confrontos ▪ Comunicação de alto contexto ▪ Objetivo da escolaridade é aprender a fazer ▪ relação entre patrão/empregado assemelha-se a laços familiares ▪ promoção e contratação leva em conta a integração ao grupo ▪ administrar é administrar grupos ▪ relação prevalece sobre a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Família nuclear ▪ Identidade baseada no indivíduo ▪ Pessoas honestas dizem o que pensam ▪ Comunicação de baixo contexto ▪ objetivo da escolaridade é aprender a aprender ▪ relação entre patrão/empregado busca vantagens mútuas ▪ promoção e contratação leva em conta a competência ▪ administrar é administrar indivíduos ▪ tarefa prevalece sobre a relação

Figura 2

Fonte dos dados Brutos : HOFSTEDE (1997)

Taschner (1999, 2000)

3.2.1.3. Masculinidade (e seu oposto Feminilidade)

Grau em que valores como assertividade, performance, sucesso na carreira e competição, os quais em quase todas as sociedades são associados com o papel do homem, prevalecem sobre aqueles valores como qualidade de vida, cuidado com os mais necessitados, solidariedade, afeto, os quais em quase todas as sociedades são associados aos papéis da mulher.

Principais Aspectos nas sociedades	
Feminina	Masculina
<ul style="list-style-type: none"> ▪ valor dominante é o cuidado com os outros ▪ foco nas pessoas e nas relações ▪ modéstia e rejeição à promoção ▪ homens e mulheres podem se preocupar com a relação ▪ homens e mulheres podem chorar ▪ sociedade permissiva ▪ preservação do meio ambiente é prioridade máxima ▪ solução de conflitos internacionais feita por meio de negociação ▪ homens e mulheres dividem os mesmos papéis em casa e profissionalmente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ valor Dominante é o sucesso e progresso material ▪ foco no dinheiro e materialidade ▪ ambição e assertividade ▪ mulheres devem se preocupar com as relações ▪ mulheres podem chorar ▪ sociedade corretiva ▪ preservação do crescimento é prioridade máxima ▪ solução de conflitos internacionais feita por meio da força ▪ mulheres assumem papéis antes considerados como exclusivos a homens

Figura 3

Fonte dos dados Brutos : HOFSTEDE (1997)

Taschner (1999, 2000)

3.2.1.4. Aversão à Incerteza

Pode ser definida como o grau em que as pessoas de um país preferem situações estruturadas às aquelas sem estrutura. Entenda-se por situação estruturada aquela em que existam claramente expostas as regras e previsibilidade de comportamento de uma pessoa, podendo ser escritas ou impostas pela tradição da sociedade. Sociedades com forte **aversão** à incerteza podem ser chamadas de rígidas, enquanto as de fraca aversão, de flexíveis.

Principais Aspectos da Aversão à Incerteza nas sociedades	
Fraca	Forte
<ul style="list-style-type: none">▪ incerteza é normal e inerente à vida▪ baixo stress e sentimento de bem estar em situações ambíguas ou com riscos desconhecidos▪ aceita-se risco desconhecido▪ o que é diferente é curioso	<ul style="list-style-type: none">▪ incerteza é sentida como ameaça contínua contra a qual deve-se lutar▪ alto stress e sentimento de mal estar em situações ambíguas ou com riscos desconhecidos▪ aceita-se risco conhecido▪ o que é diferente é perigoso

Figura 4

Fonte dos dados Brutos : HOFSTEDE (1997)

Taschner (1999, 2000)

3.2.1.5. Orientação de Longo Prazo (e seu oposto Curto Prazo)

A quinta dimensão foi posteriormente incluída e visou eliminar um eventual viés ocidental no resultado obtido originalmente (HOFSTEDE 1993). Utilizando um questionário preparado por pesquisadores chineses, as dimensões originais de HOFSTEDE foram reconhecidas, e uma nova dimensão foi identificada e batizada como Orientação de Longo e Curto Prazo, estando associada aos ensinamentos de Confúcio. No longo prazo encontram-se valores associados ao futuro, como economia e persistência. No curto prazo, encontram-se valores associados ao passado e presente, como respeito pelas tradições e cumprimento das obrigações sociais.

3.2.2. Aplicação das Dimensões de HOFSTEDE

JAEGER (1990), trabalhando na mesma linha de TASCHNER (1999, 2000), utilizou o conceito das dimensões culturais desenvolvida por HOFSTEDE no ambiente corporativo, analisando o comportamento dos administradores e as práticas organizacionais sob esta ótica. Em seu trabalho, cujo resultado está

abaixo sumarizado, relacionou algumas características principais encontradas nas diversas dimensões.

Power Distance	Pequena	Grande
Estrutura Organizacional	Flat	Piramidal
Símbolo de Status	Importante	Sem importância
Participação	Possível	Impossível
Papel do manager	Facilitador	Expert

Aversão à Incerteza	Fraca	Forte
Plano corporativo	Guia geral	Obrigatório
Competição	Vantagem	Prejudicial
Budget	Flexível	Imutável
Sistema de Controle	Solto	Apertado
Risco	Tomador	Averso

Individualismo	Coletiva	Individual
Decisão	Consenso do grupo	Pessoal
Mérito	Grupal	Individual
Preocupação Organizacional	Cuida das pessoas	Não há acompanhamento individual

Masculinidade	Feminino	Masculino
Valorização	Qualidade de vida	Monetária
Network	Relacional	Performance
Foco Interpessoal	Manter Relações	Atingir Metas
Motivação	Ajuda ao Próximo	Ambição

Figura 5

Fonte: JAEGER (1990)

3.2.3. Identificação das Características dos Países Analisados

HOFSTEDE, tendo desenvolvido sua pesquisa para a elaboração das dimensões culturais de diversos países, pode alocar graficamente estes países envolvendo duas dimensões de cada vez. Abaixo estão representados os diversos *clusters* encontrados pelo autor, assim como os índices das dimensões para alguns dos países pesquisados.

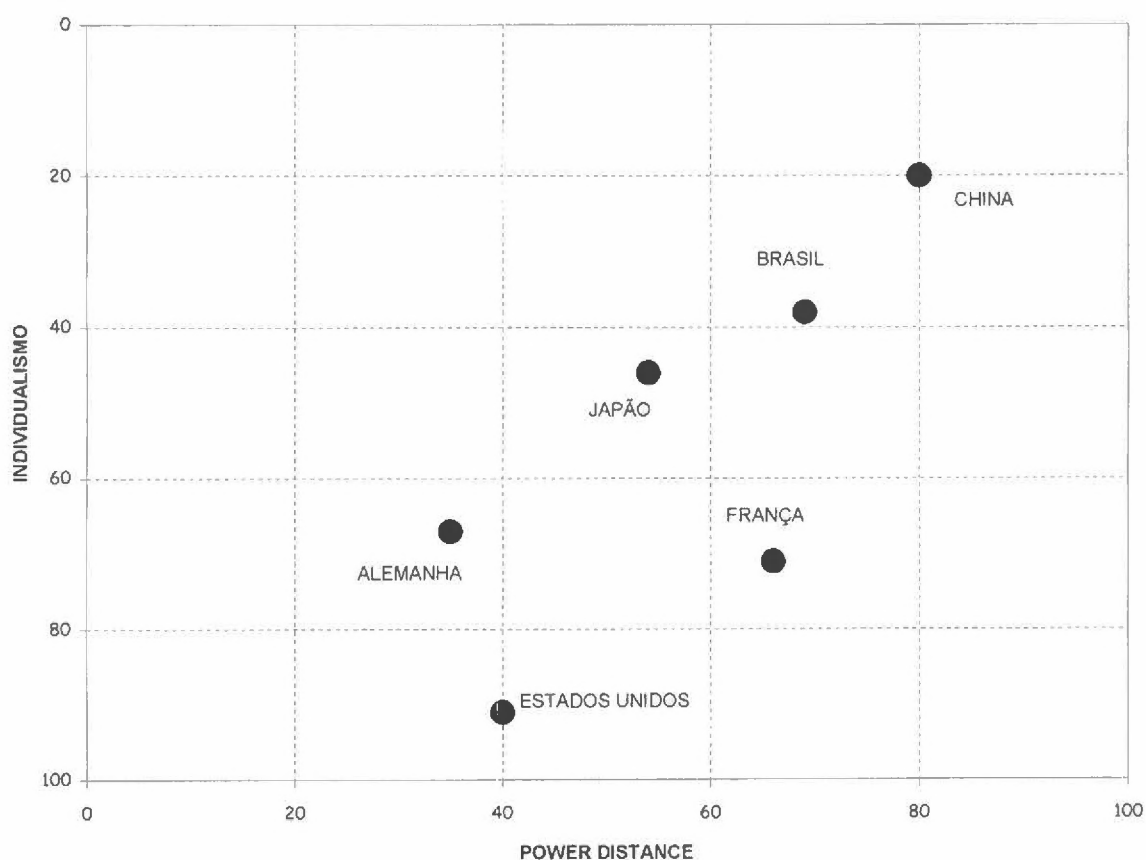


Figura 6
Fonte : HOFSTEDE (1997)

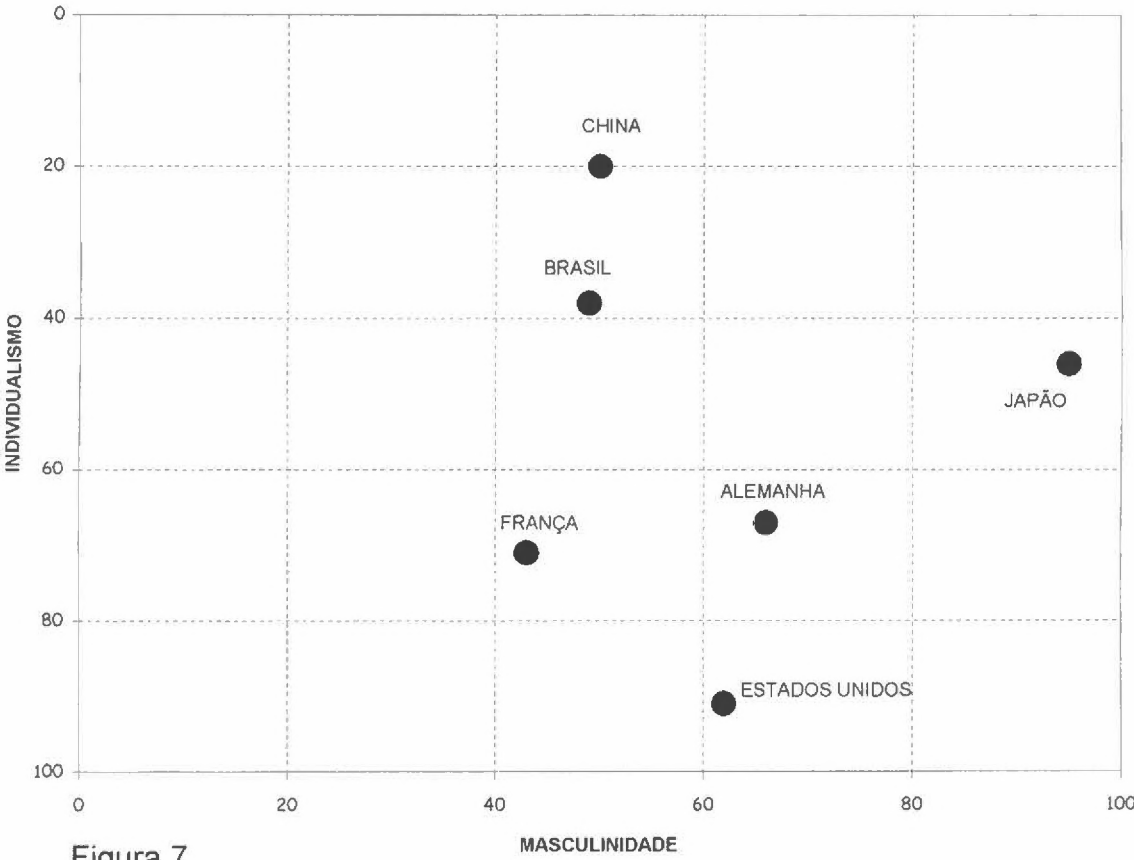


Figura 7
Fonte : HOFSTEDE (1997)

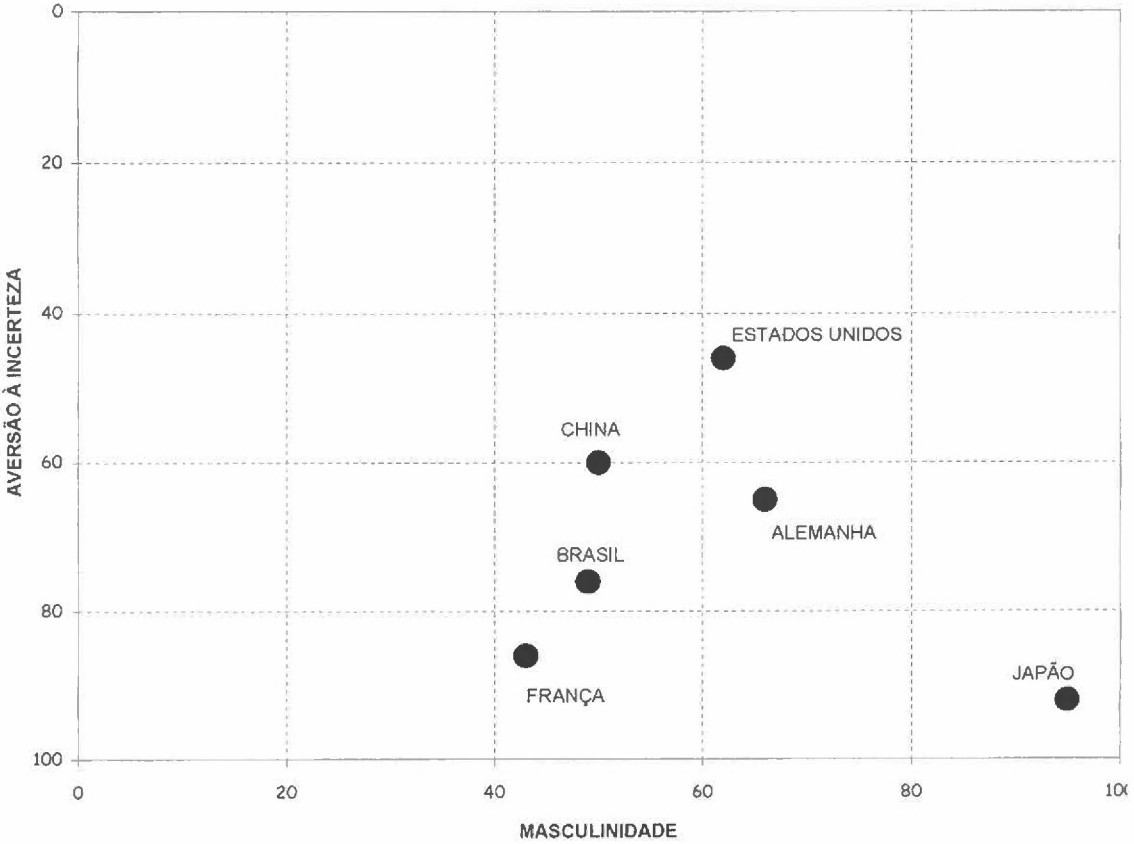


Figura 8
Fonte : HOFSTEDE (1997)

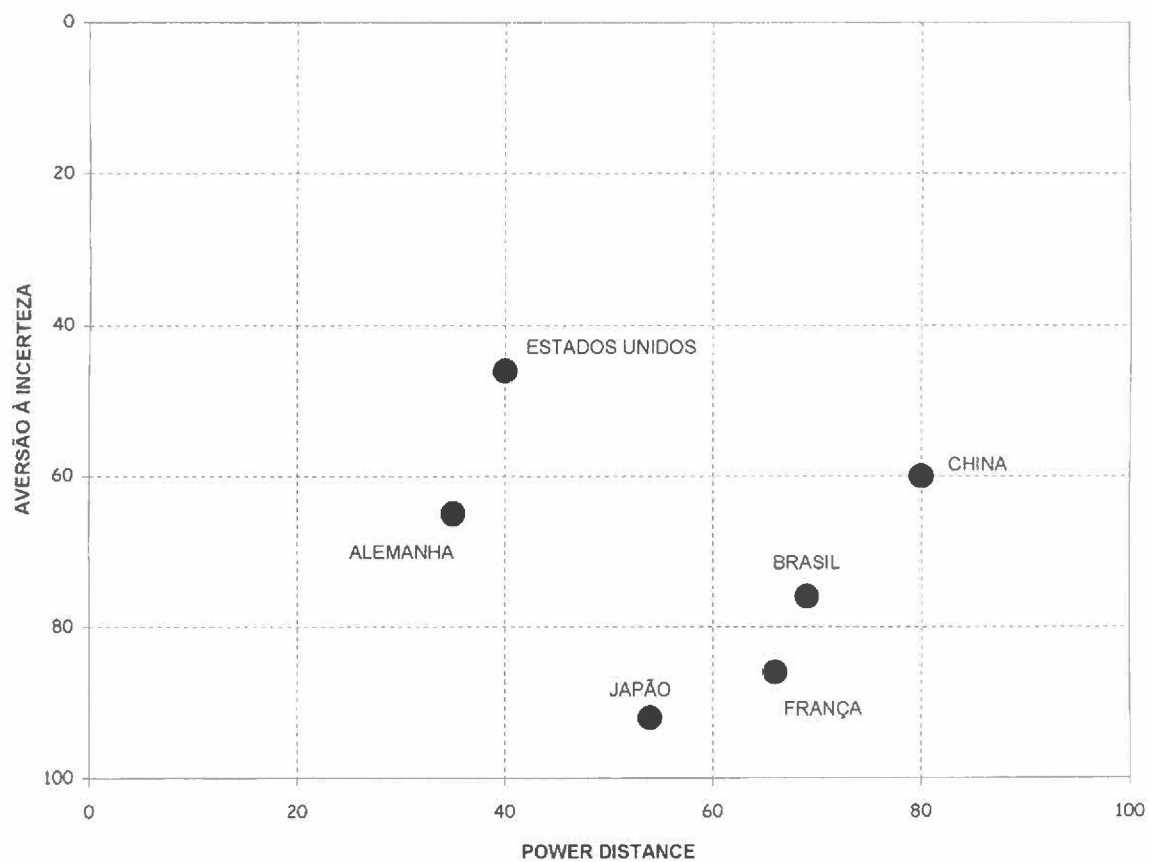


Figura 9
Fonte : HOFSTEDE (1997)

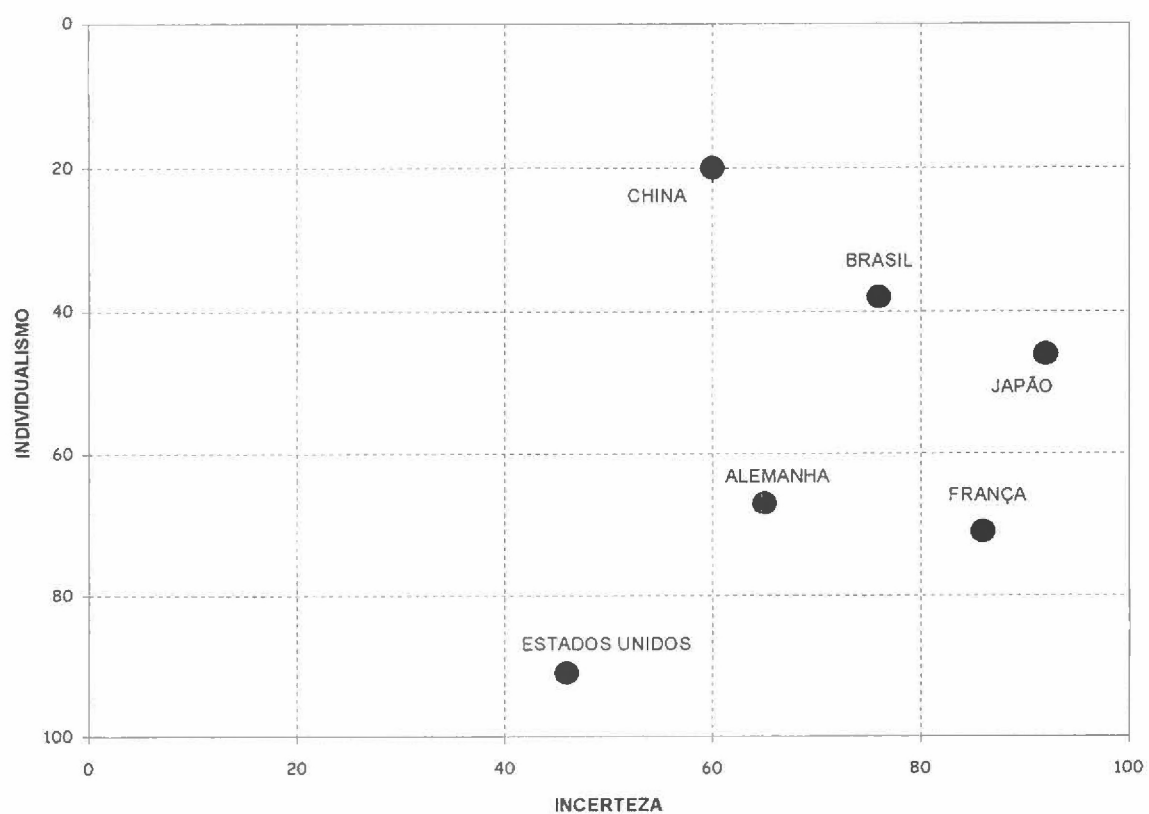


Figura 10
Fonte : HOFSTEDE (1997)

País	Índices				
	Power Distance	Individualismo	Masculinidade	Incerteza	Longo Prazo
EUA	40 – b	91 – a	62 – a	46 – b	29 - b
Alemanha	35 – b	67 – a	66 – a	65 – m	31 - m
Japão	54 – m	46 – m	95 – a	92 – a	80 - a
França	66 – a	71 – a	43 – m	86 – a	30 - b
Holanda	38 – b	80 – a	14 – b	53 – m	44 - m
H. Kong	68 – a	25 – b	57 – a	29 – b	96 - a
Rússia	95 – a	50 – m	40 – b	90 – a	10 - b
China	80 – a	20 – b	50 – m	60 – m	118 - a
Brasil	69 – a	38 – b	49 – m	76 – a	65 - a

Figura 11

Fonte HOFSTEDE (1993)

Onde a = alto (1º tercil)
 m = médio (2º tercil)
 b = baixo (3º tercil)

3.2.4. Cultura percebida como Comunicação

Cada cultura opera em um ritmo e dinâmica própria, seguindo suas próprias leis e princípios, sejam escritos ou não. Embora o conceito de tempo e espaço seja particular a cada cultura, existem algumas características comuns ao longo delas (HALL & HALL, 1990). Pode-se dizer que o mundo da comunicação seja dividido em 3 partes, ou seja, palavras (meio de política, negócios e diplomacia), coisas materiais (símbolo de status e poder), e comportamento (percepção de como as pessoas sentem).

Ao estudar estas partes do processo de comunicação, pode-se reconhecer e entender uma grande e inexplorada parte do comportamento humano, que

existe fora da consciência do ser humano. A seguir serão apresentados alguns meios que decifram estas complexas e não ditas regras de cada cultura.

3.2.4.1. Diferentes Velocidades de Compreensão

A decodificação de uma mensagem é uma característica peculiar do ser humano, podendo apresentar-se de maneira rápida ou lenta (HALL & HALL, 1990). O contexto de uma mensagem enviada com velocidade incorreta para quem a recebe pode não ser compreendida, fazendo com que o objetivo da comunicação seja desperdiçado. A leitura de um livro ou a apreciação de uma obra de arte são exemplos de comunicação de baixa velocidade, enquanto um anúncio publicitário é considerado de alta velocidade.

Para os autores, a linguagem é uma comunicação de baixa velocidade, com o ser humano ainda aprendendo a descobrir o significado da linguagem. Do mesmo modo, cultura também incorpora diversos estilos de linguagem, que apenas atingem aqueles que dedicam-se a entendê-la.

HALL & HALL (1990) apresentam os EUA como sendo um país de grande velocidade de comunicação, enquanto países da Europa seriam de baixa velocidade, ou seja, leva-se mais tempo para conhecer-se alguém.

3.2.4.2. Informações de Alto e Baixo Contexto

Considera-se uma comunicação ou mensagem de alto contexto quando a maior parte da informação já encontra-se com a pessoa, sendo pouca coisa explicitada com a mensagem. Por outro lado, uma informação de baixo contexto é aquela em que a maior parte da informação é transmitida com a mensagem de modo explícito (HALL & HALL, 1990).

Os autores consideram que japoneses, árabes e povos do mediterrâneo, os quais têm extensa rede de informação e relação entre familiares, colegas e

clientes, povos com culturas de alto contexto. Assim, eles não necessitam nem esperam receber uma informação detalhada ou profunda, pois já encontram-se informados sobre os fatos ocorridos com as pessoas importantes em suas vidas.

Já povos de baixo contexto, como americanos, alemães e nórdicos, necessitam constantemente que as informações sejam passadas de modo completo, pois têm uma vida segmentada entre pessoal, profissional e familiar.

3.2.4.3. A presença do Espaço na Cultura

A associação da palavra fronteira normalmente é feita com a linha imaginária que separa dois países. Em outros casos pode-se pensar em algo mais material, como um muro que separa a residência do mundo exterior. Além destas barreiras visíveis e claramente demarcadas, existem muitas outras, invisíveis, de difícil definição, porém tão reais quanto qualquer muro, e que demarcam a presença e o território ou espaço de um indivíduo.

Segundo HALL & HALL (1990), o sentimento de territorialidade é altamente desenvolvido no indivíduo e influenciado por fatores culturais. Americanos tendem a estabelecer um espaço e considerá-lo como seu, seja uma parte da casa ou mesmo um objeto. Alemães têm este mesmo sentimento em relação a suas posses, e acentuadamente quanto a seus veículos, considerando-os uma extensão de seu corpo. Além disto, um território ou espaço também têm um significado de poder intrínseco. A localização de uma sala dentro de um escritório indica normalmente a posição hierárquica que a pessoa ocupa dentro da empresa. Na Alemanha, salas localizadas no canto, e em andares superiores indicam a presença de pessoas de alta graduação dentro da empresa.

Além do território, o lado pessoal também tem sua relação com o conceito de espaço. Cada pessoa têm uma fronteira própria, que se expande ou contrai segundo fatores como estado emocional, cultural ou mesmo atividade sendo desenvolvida. Uma invasão deste espaço faz as pessoas sentirem-se

desconfortáveis e até mesmo agressivas com aqueles indivíduos que entraram sem serem convidados. Os autores classificam países nórdicos ou com origem germânica como aqueles que apresentam uma larga fronteira, enquanto países latinos são considerados como sendo de estreita fronteira. Isto apresenta-se no cotidiano das pessoas como a aversão de alemães à proximidade física e ao hábito de se tocarem que os latinos têm, durante uma conversação.

Além da avaliação de espaço utilizando-se o sentido visual, HALL & HALL (1990) identificam que o sentido auditivo também é afetado pela noção de espaço, sendo isto um fator que varia culturalmente. Alemães e povos nórdicos, notadamente de baixo contexto, não apreciam interrupções enquanto concentram-se em alguma outra atividade, seja pela presença de outra pessoa, seja pelo ruído ambiente, sentindo que seu espaço está sendo invadido.

3.2.4.4. Diferenciação do Conceito Tempo

A idéia de tempo existe desde o início da vida na Terra. Seja pelos ciclos biológicos dos animais, seja pelos ciclos das estações ao longo do ano, ou mesmo pelo ciclo do tempo que acompanha o dia e a noite. Assim, os indivíduos aprenderam a seguir este ciclo ou relógios biológicos, existindo também dentro da dimensão cultural a existência de outros dois tipos de tempo que podem caracterizar um povo, ou seja, tempo policrônico e monocrônico (HALL & HALL 1990).

Em culturas monocrônicas, o tempo é tratado como algo quase tangível, podendo ser economizado, gasto ou desperdiçado ou perdido. Os indivíduos concentram-se de maneira linear nas atividades, ou seja, realizam uma atividade de cada vez de forma organizada e esquematizada. O controle do tempo torna-se prioridade para pessoas de culturas monocrônicas, fazendo com isto que ocorram estreitamentos de algumas relações enquanto outras são deixadas de lado, pela aversão à interrupção. Países como EUA, Suíça e Alemanha são regidos pela cultura monocrônica, e seus indivíduos seguem de forma rígida o conceito de uma atividade de cada vez.

Por outro lado, uma cultura policrônica caracteriza-se pela realização simultânea de diversas atividades e pelo grande envolvimento pessoal em cada uma delas. A ênfase está mais nas transações humanas do que na finalização das atividades dentro do prazo originalmente previsto, sendo o conceito de tempo algo muito mais flexível para uma cultura policrônica que para uma outra monocrônica. Países latinos são caracterizados como policrônicos, e por não respeitarem prazos e compromissos segundo a visão monocrônica.

3.2.5. Desenvolvimento de Empresas Globais

A importância da influência de aspectos culturais nas empresas vem sendo estudada por diversos autores, porém seu impacto varia de acordo com o estágio de desenvolvimento que a empresa, o setor e a economia mundial encontram-se. Para ADLER (1997), esta distinção pode ser feita seguindo-se quatro categorias de empresas:

- Doméstica : a especificidade do produto ou serviço, associados à falta de competição internacional, não gerou necessidades para a empresa demonstrar percepção para as diferenças culturais. Caso exista uma exportação, ela é feita sem que ocorram mudanças no produto para atender ao mercado externo.
- Multidoméstica : surgem diversas unidades fabris por todo o mundo, e as eventuais diferenças culturais começam a ser avaliadas pela empresa.
- Multinacional : este tipo de empresas são extremamente sensíveis ao fator custo e preço, produzindo em muitos casos produtos considerados como *commodities*; empresas podem ter vantagem competitiva principalmente por economia de escala (e consequentemente redução de custos), o que acaba por reduzir a influência dos fatores culturais.
- Global ou Transnacional : a vantagem competitiva surge do pensamento estratégico, da customização e do aprendizado com os concorrentes. Sendo a customização um dos fatores críticos de sucesso, aspectos culturais e étnicos são extremamente críticos para o sucesso. Do mesmo modo, é crítica a necessidade de saber conduzir times multifuncionais, elaborar

alianças globais e administrar interação cultural para obter sucesso na condução da empresa.

A autora destaca que a passagem de uma fase a outra atinge diversos aspectos da empresa, tais como estratégia competitiva, estrutura, orientação primária do negócio, importância do mercado global, etc.. Deste modo, muito mais que uma simples mudança de uma categoria a outra, a empresa sofre um verdadeiro processo de mudança cultural que influencia o comportamento da organização, assim como o dos membros desta organização na adaptação ao novo cenário. Podem ocorrer choques culturais durante esta passagem, que é uma reação de *stress* a uma imersão profunda em um novo ambiente, que parece imprevisível e incerto. Neste ambiente, o sistema de percepção seletiva entra em colapso, e não se consegue interpretar corretamente o ambiente. Um indivíduo considera o comportamento dos outros sem sentido, e o comportamento próprio não causa o impacto desejado ou previsto.

LEVITT (1995) também apresenta uma distinção entre empresas quanto a sua abrangência. Empresas multinacionais operariam em diversos países, com práticas e produtos ajustados a cada um deles (o que resultaria em altos custos). Já uma empresa global opera com consistência e baixos custos, tratando o mundo como se ele fosse um único mercado, vendendo as mesmas coisas dos mesmos jeitos em todos os lugares.

Para LEVITT (1995), a globalização superou preferências e práticas de administrar locais, em prol de uma outra dita global, focada em baixos preços e produtos uniformes. Ainda segundo o autor, existem barreiras para a disseminação do processo de globalização. Pode-se citar bloqueios para a livre transferência de tecnologia (sobretudo em tecnologia com finalidade militar) e bloqueios de economias com práticas que oferecem proteção e subsídio para as empresas locais.

CAPÍTULO 4

A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

4.1. Apresentação do Setor

4.1.1. Introdução

A história da indústria automobilística brasileira pode ser dividida em três períodos: o primeiro foi caracterizado pela sua introdução em território nacional, através da importação direta de veículos, da montagem de veículos com componentes importados e do início da indústria de autopeças nacional; o período seguinte, compreendido entre as décadas de 50 e 80, caracterizou-se pela substituição das importações através da nacionalização de toda a cadeia produtiva; o atual período, iniciado na década de 1990, é marcado pelo processo de globalização e pelo desenvolvimento de novas formas de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva, permitindo a atuação de membros provenientes de diversas partes do mundo.

A globalização leva a novos mercados, integra a cadeia produtiva local com a global e reduz custos, através de ganhos de escala em todas as etapas do desenvolvimento do produto. Estas etapas incluem o projeto do produto propriamente dito, com o uso das estratégias de unificação e utilização de um único projeto técnico, e sua produção, com o uso de estratégias globais de compras, com o aumento da interação com fornecedores localizados em outros países.

A globalização dos últimos anos vem provocando uma profunda reflexão sobre os paradigmas de desenvolvimento dos sistemas produtivos da indústria automobilística. A lógica de produção industrial, comercialização e de relacionamento entre empresas e pessoas está sendo revista, acarretando

mudanças substanciais nas empresas aqui instaladas, e forçando o setor a se adaptar a novos fatores internos e externos que o afetam.

4.1.2. A evolução da industria automobilística brasileira

4.1.2.1. Período até os anos 50

No início do século, a única maneira de se adquirir um veículo no país era através de sua importação. Esta importação era normalmente elaborada por pessoas proeminentes na sociedade local, que emprestavam seu prestígio pessoal ao negócio. Elas funcionavam como representantes das fábricas, recebiam os pedidos, agilizavam a documentação, ofereciam garantias no ato da compra e atendiam a demanda no ritmo possível.

Segundo a FENABRAVE (1998), estes indivíduos, denominados “agentes”, ainda não constituíam propriamente uma rede de distribuição, pois atuavam independentemente uns dos outros. Porém já se delineava nesse período uma tendência de que as lojas se transformassem em “centros automobilísticos”, acumulando as funções de vendas de veículos, de acessórios e de peças de reposição, incluindo a prestação de serviços de assistência técnica.

Dadas as condições de mercado atraentes que o Brasil já demonstrava durante as décadas de 1920 e 1930 e o seu limitado estágio tecnológico, que não permitia que as unidades fabris tivessem uma produção autônoma, algumas empresas decidiram instalar no país o sistema produtivo denominado *Completely Knocked Down* - CKD, o que significa completamente desmontado. De acordo com a FENABRAVE (1998), as empresas que usavam o sistema CKD eram autênticas montadoras, que utilizavam somente componentes importados. Elas recebiam os veículos desmontados em lotes de peças e componentes para depois montá-los.

De acordo com a FENABRAVE (1998), a introdução deste sistema produtivo no Brasil teve as seguintes consequências:

- Aumento da oferta de veículos de passeio e de pequenos caminhões;
- Lançamento das bases para a fabricação nacional de carros, caminhões, furgões e ônibus;
- Criação das condições para que, a partir da década de 1930, a indústria de autopeças pudesse se desenvolver;
- Formação de mão de obra qualificada, condição necessária para que os agentes pudessem começar a prestar serviços de assistência técnica;
- Estímulo para que as montadoras criassem suas próprias redes de distribuição.

Ainda de acordo com a FENABRAVE (1998), a criação das concessionárias implicou em um novo sistema de relacionamento entre o fabricante e o seu distribuidor. Este passaria a ser um “revendedor autorizado”, independente do ponto de vista jurídico, para que arcasse com seus próprios problemas legais e financeiros, mas dependente do ponto de vista comercial e administrativo, seguindo normas específicas traçadas pelas indústrias. Os contratos que regiam o novo sistema chamavam-se “contratos de concessão”, ou simplesmente adesão.

Nesse novo relacionamento, o distribuidor tinha uma importância vital: além de divulgar as marcas, permanecia atento às oscilações dos mercados regionais, à reação aos novos lançamentos e ao funcionamento da assistência técnica. A partir desse momento, a indústria automobilística brasileira passou a contar com várias indústrias montadoras instaladas no país, assim como uma próspera rede de concessionárias responsável pela distribuição de seus veículos.

4.1.2.2. Período compreendido entre os anos 50 e 80

Com o final da Segunda Guerra Mundial, as importações brasileiras atingiram valores muito altos, especialmente as referentes à indústria automobilística, que na época representavam o maior valor da pauta. Se as importações de matérias-primas já haviam sido substituídas em parte, como por exemplo o aço, chegara a vez de substituir as importações de bens duráveis como os automóveis.

O esforço de substituição das importações registra uma mudança no perfil dos veículos importados, em lugar dos modelos CKD começam a surgir os modelos *Semi Knocked Down* – SKD. Agregam-se a eles vários itens feitos por fornecedores de autopeças brasileiros, como cubos de rodas, baterias, pneus e correias, dentre outros.

Com as diversas medidas do governo durante a década de 50, para incentivar o programa de substituição das importações, começaram a chegar as primeiras montadoras no Brasil. O crescente índice da nacionalização exigido fez com que fosse criada toda uma rede industrial de fornecedores. As primeiras fábricas nasciam extremamente verticalizadas, pois além de existir uma grande carência da indústria de autopeças no país, algumas dessas indústrias de autopeças produziam com padrões de qualidade que não satisfaziam às montadoras.

Até o início dos anos 70, a indústria era totalmente voltada para o mercado nacional. A preocupação em inseri-la no cenário da internacionalização da indústria automobilística ocorreu ainda no anos 70 com o programa de Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação, o Befiex. Com este programa, o Brasil iniciou um grande salto na exportação de veículos e de componentes para o mercado internacional. De acordo com a ANFAVEA (1998), a exportação de veículos brasileiros passou de 25 unidades em 1969 para 73.101 em 1975.

O volume de produção anual de veículos, conforme apresentado na Figura 1, foi crescendo até o final da década de 70, apesar das eventuais crises no Brasil e no mundo, até atingir em 1980 a marca de 1 milhão de unidades produzidas.

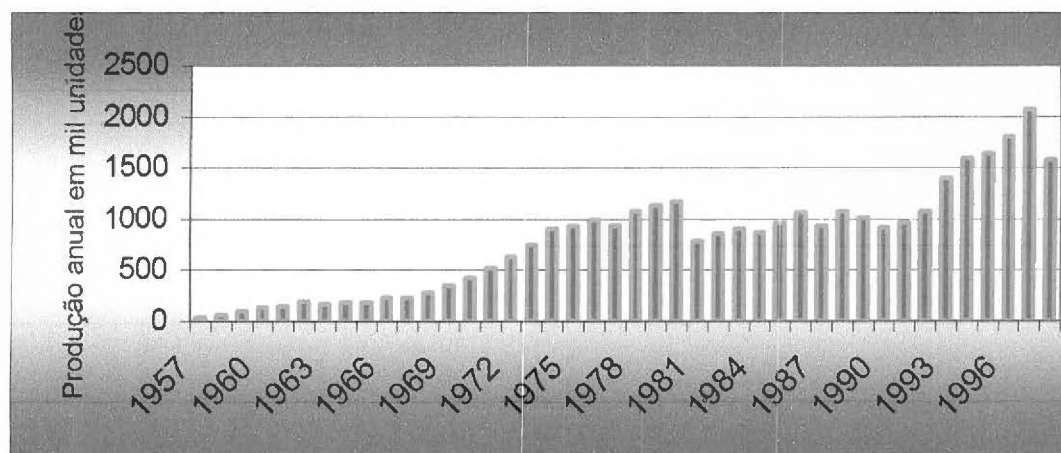


Figura 12 – A evolução da produção de veículos no Brasil

Fonte: ANFAVEA (1998 e 1999)

A década de 80 foi um período de estagnação econômica no Brasil e nos países da América do Sul, afetando todo o setor industrial, inclusive a indústria automobilística, que registrou uma queda de produção, de demanda e de investimentos. Durante esta crise, a produção brasileira de veículos ficou oscilando em torno de apenas 900 mil unidades anuais, conforme apresentado na Figura 12.

Além da crise, as matrizes das indústrias instaladas no Brasil também passaram por dificuldades decorrentes do avanço da indústria automobilística japonesa nos mercados da Europa e EUA. Com isso, todo o poder de investimento destas matrizes foi destinado a estes mercados, deixando de fora as filiais instaladas no Brasil, que foram obrigadas a adiar seus planos de modernização, ou seja, o mercado brasileiro foi relegado a um segundo plano.

4.1.2.3. Anos 90 em diante

A implantação de planos de estabilização econômica no Brasil e as políticas governamentais específicas, como os acordos setoriais e multilaterais de comércio ocorridos no início da década de 90, foram a base política e econômica para a reestruturação da indústria automobilística brasileira. Estas medidas contribuíram tanto para a elevação da sua demanda doméstica como para a sua modernização industrial, com reflexos evidentes em toda a indústria.

A partir desse momento, chegou ao fim a fase de “substituição das importações” que vigorava desde os anos 50, e teve início uma fase de inovação tecnológica e organizacional, itens que, combinados a uma crescente integração com os mercados externos, trouxeram para o cotidiano industrial a necessidade de competição com os produtos importados, criando deste modo parâmetros internacionais de desempenho.

A partir de 1996, com a adoção do regime automotivo brasileiro, iniciou-se uma nova etapa de expansão, visando modernizar e ampliar o parque automotivo instalado, seja nas unidades já existentes, seja edificando novas fábricas ou criando novos centros de irradiação do desenvolvimento automotivo nacional. Este novo cenário têm atraído investimentos de novas empresas, chamadas de *new comers*, por todos os setores da indústria automobilística brasileira. Os principais investimentos deste período estão apresentados na figura 13.

Empresa	Estado	Produtos	Modelos	Status
GM	R.G. do Sul	Automóvel	Celta	Inaugurada 07/00
FORD	Bahia	Automóvel	Amazon	Inaugurada 12/01
Honda	São Paulo	Automóvel	Civic	Inaugurada 08/99
Toyota	São Paulo	Automóvel	Corolla	Inaugurada 09/98
M. Benz	Minas Gerais	Automóvel	Classe A	Inaugurada 04/99
Renault	Paraná	Automóvel	Scenic, Clio	Inaugurada 12/98
Chrysler	Paraná	Comerciais	Dodge Dakota	Inaugurada 07/98
Peugeot	R. Janeiro	Automóvel	206, Picasso	Inaugurada 12/00
Volkswagen	R. Janeiro	Caminhões	Todos modelos	Inaugurada 11/96
	São Paulo	Motores	Vários	Inaugurada 10/98
	Paraná	Automóvel	GOLF, AUDI	Inaugurada 01/99

Figura 13 Cronograma de investimento do setor automobilístico

Fonte ANFAVEA "Anuário 1999"

Calcula-se que o parque automotivo nacional terá, assim que concluído este ciclo de crescimento, uma capacidade produtiva de 3 milhões de unidades/ano, o que colocaria o Brasil em posição de destaque no cenário mundial. Por outro lado, a produção atual, com previsão de 1,7 milhões de unidades para 2001 segundo a ANFAVEA (2000), causa apreensão às montadoras, pela ociosidade que as unidades apresentariam. Porém, a maior parte dos investimentos já foi direcionado, tornando impossível, na maior parte dos casos, a postergação ou cancelamento destes projetos. Muitas saídas têm sido buscadas para reativar o setor, como redução de impostos, financiamento a taxas favorecidas e o plano governamental de renovação da frota.

Os *new comers* têm investido no Brasil não somente para ampliar seus mercados em regiões emergentes, como também para usar o Brasil e a região do Mercosul como uma porta de entrada para outros mercados situados na América do Sul. O motivo para a vinda de novas empresas no setor de autopeças é decorrente dessas mesmas razões, acrescidas da tendência do

follow sourcing, ou seja, o fornecedor de uma peça no país onde o veículo foi lançado pela primeira vez segue a montadora de veículos por todo o mundo, instalando novas fábricas ou fornecendo a partir de fábricas já instaladas em outros países. Esta tendência vem sendo largamente usada tanto pelas novas montadoras que se instalaram no Brasil como pelas já tradicionais através do lançamento de novos produtos.

4.2. Situação atual da indústria automobilística

Para MIRANDA e OLIVEIRA (1996), o presente momento de inovação tecnológica e organizacional, combinado à crescente integração aos mercados externos e à necessidade de competição com produtos importados, fez com que as empresas buscassem uma série de novas características, dentre elas:

- Diversificação dos modelos de produtos;
- Redução de tempo de lançamento de novos produtos;
- Redução dos tempos de projeto e fabricação;
- Retomada/ampliação do controle gerencial sobre a produção;
- Melhoria da qualidade dos produtos e processo;

Ainda segundo os autores, a maior mudança que têm ocorrido na relação entre todos os membros da indústria automobilística têm se dado entre as indústrias montadoras de veículos e os fornecedores de autopeças. De acordo com ARBIX e ZIBOVINICIUS (1997), estas mudanças já começam a ser vistas no desenvolvimento cooperativo de componentes, no fornecimento com parâmetros de qualidade mais intensos, na rigorosa seleção de fornecedores e na diminuição de seu número. Essas mudanças estão formando novas relações e dando origem a novas estratégias competitivas dos produtores de autopeças.

Outro fator que caracteriza esta interface é o desenvolvimento de estratégias globais pelas montadoras na busca de uma redução de custos através da ampliação do uso de economias de escala. Estas estratégias têm provocado

um processo de concentração e internacionalização da indústria de autopeças brasileira e mundial. Isto vem ocorrendo com a globalização dos processos de compras e com a padronização dos projetos automobilísticos.

O *global sourcing* baseia-se na busca de fornecedores em âmbito global sem levar em consideração a sua localização geográfica. É de se esperar com o *global sourcing* uma redução ainda maior dos índices de nacionalização dos veículos, com um aumento contínuo da participação dos componentes importados para a fabricação do veículo em uma dada região e uma maior interação entre diversos países no desenvolvimento de um veículo. Já o *carry over* vincula o mesmo projeto de produto de uma montadora a todas as suas unidades produtoras em todo o mundo, ou seja, exige-se que as partes a serem produzidas pelos fornecedores sigam as mesmas características e atributos do projeto original, não se aceitando adaptações ou modificações.

4.3. Impacto da globalização na indústria automobilística

Com as mudanças ocorridas nos anos noventa, a indústria automobilística brasileira passou a tirar melhor proveito das importações e exportações de veículos e autopeças, implicando em uma inserção cada vez maior do Brasil no cenário internacional desta indústria. Apesar do ganho de importância do país no cenário mundial, a nova estrutura da indústria automobilística brasileira está ocasionando o fim dos projetos nacionais e sua substituição por projetos mundiais. As estratégias de *follow* e *global sourcing* e *carry over* colaboram com a padronização dos veículos de todas as plantas de uma determinada montadora, decretando o fim de projetos regionais, como por exemplo o da família Gol da Volkswagen no Brasil.

Isto está possibilitando a inclusão das subsidiárias localizadas em países emergentes nas estratégias globais de suas respectivas matrizes. As montadoras e os fornecedores de autopeças brasileiros estão se concentrando na ampliação do volume de produção e no desenvolvimento de novos processos produtivos, ao mesmo tempo que estão delegando a elaboração dos

projetos para as suas respectivas matrizes. No caso que estudamos, a exceção para esta tendência é o caso da fábrica de caminhões da Volkswagen no interior do Rio de Janeiro, onde o projeto do produto têm participação ativa da filial brasileira.

Sempre em busca de ganhos de escala e maiores volumes de produção, nos últimos anos ocorreu uma revolução nas empresas estabelecidas, com diversas fusões e aquisições. Uma das mais famosas e talvez a pioneira pelo porte da transação foi a Daimler Benz unir forças à Chrysler, que ainda desperta dúvidas quanto ao sucesso do processo, dadas as diferenças marcantes de cultura empresarial. Novas fusões têm ocorrido, como a Renault e Nissan, GM e FIAT, Volkswagen e Scania.

Acompanhado este processo, as empresas de autopeças também vêm sofrendo fusões e uniões, destacando-se a divisão de componentes estruturais da Mannesmann pela Bosch em 2000, e a Magneti Marelli pela Krupp. Lembrando do processo da globalização, cada vez mais é necessário contar com um fornecedor com alcance e penetração mundial, que possa acompanhar as montadoras em todos os países.

4.4. História do Grupo Volkswagen

As primeiras referências a um Volkswagen, ou literalmente "carro do povo", surgem na Alemanha em 1904. Mesmo naquela época, havia um consenso entre os engenheiros de que o futuro da indústria automobilística estaria na eficiente produção em massa de carros pequenos e baratos. O surpreendente desenvolvimento na América, onde um mercado de massa para automóveis foi gradualmente tomando forma, parece ter impulsionado a idéia.

E todavia, o debate envolvendo o carro do povo, desencadeado pelo modelo americano, vinha permeado por um certo grau de ceticismo. O motivo era que na Alemanha o carro de passageiros era tido como um item absolutamente de luxo, e como tal, sua carga tributária era muito alta. Ao mesmo tempo, a difícil

tecnologia de manutenção intensiva representava um obstáculo adicional a qualquer popularização do carro a motor.

O primeiro carro do povo foi construído, a partir de 1908, do outro lado do Atlântico, onde o poder aquisitivo de massa e a nova tecnologia de produção abriram caminho para a motorização da sociedade americana. A *Ford Motor Company* produziu o Modelo T, projetado por Henry Ford, utilizando o princípio de esteiras que veio a ser em curto espaço de tempo um símbolo indispensável de produção de massa racionalizada. Quando a produção do “*Tin Lizzy*” encerrou-se em 1927, 15.007.033 exemplares haviam saído das linhas da Ford em Detroit.

Sob a influência de Henry Ford, a idéia de um carro do povo tornou-se o tema principal da propaganda automotiva na República de Weimar, dando asas à fantasia dos designers. O húngaro Bela Barený, um estudante de curso técnico de dezoito anos (mais tarde a ser incluído entre os famosos do mundo automotivo juntamente com August Horch, Ettore Bugatti, Ferdinand Porsche e Heinrich Nordhoff), apresentou seu “projeto de chassi para um carro do povo” em 1925. Embora a motocicleta tenha aberto caminho para a motorização na Alemanha, os fabricantes de automóveis alcançaram progresso inquestionável no projeto de um carro popular. Em razão dos altos impostos sobre veículos a motor e preços de petróleo, eles prosseguiram com o desenvolvimento de veículos motorizados pequenos e econômicos.

Não como uma marca mas como uma categoria, os “Volkswagens” se tornaram a principal atração das feiras internacionais de motores em Berlim no início da década de trinta. A BMW, Mercedes, Opel, Ford, Adler e Hanomag – todas elas expunham em 1934 modelos de baixo consumo apropriados à produção em série, que foram promovidos junto ao público interessado como carros do povo. Quando o Partido Nacional Socialista estabeleceu a ditadura, os conceitos técnicos já haviam sido incorporados, e a palavra Volkswagen já era amplamente conhecida.

Em 22 de Junho de 1934 a *Reichsverband der Deutschen Automobilindustrie (RDA)* – a associação da indústria automotiva alemã – contrata Ferdinand Porsche para projetar um carro do povo. Entretanto, as companhias que representavam a RDA tinham reservas quanto ao preço limite de 990 Reichsmark (a moeda alemã na época), estabelecido por Adolf Hitler. A escassez de dinheiro estrangeiro e de matéria prima reforçaram as dúvidas, e até mesmo a viabilidade econômica da fábrica da Volkswagen alemã era vista com ceticismo. A maneira como o projeto seria financiado permanecia incerta.

Nesse meio tempo, em 1937, surge o *Deutsche Arbeitsfront* – a Frente de Trabalho Alemã, que procura promover a imagem de sua organização para o lazer *Kraft durch Freude* (Força Através da Alegria), desenvolvendo um projeto de prestígio para os Socialistas. Em 28 de maio de 1937 é criada a *Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH* – sociedade limitada para se preparar para o carro do povo alemão que, em 16 de setembro de 1938, é renomeada *Volkswagenwerk GmbH* (Fábrica Volkswagen) e, em 13 de outubro de 1938, é registrada comercialmente. O veículo desenvolvido por Ferdinand Porsche é chamado por Adolf Hitler de *KdF-Wagen*, ou “Carro da Força Através da Alegria”.

Com o suporte de uma campanha de propaganda intensiva, em 12 de agosto de 1938, a Frente de Trabalho Alemã lança o sistema de poupança pessoal para o *KdF-Wagen*. A idéia era que ao pagar uma quantia mínima por semana a pessoa seria em pouco tempo o orgulhoso proprietário de um Volkswagen. Mas o baixo poder aquisitivo do povo pregou uma peça nas metas ambiciosas de produção; não houve maneira de a demanda cobrir os números de unidades planejados. Para a média do trabalhador industrial, o Volkswagen permaneceu fora de alcance.

No início de 1938 são iniciadas as construções da fábrica Volkswagen que haviam sido planejadas como uma fábrica verticalizada, praticamente auto-suficiente. Seu tamanho, o equipamento técnico básico e a extensão da produção interna foram baseados na fábrica da Ford River Rouge, em Detroit, então considerada a fábrica mais moderna do mundo. Escassez de mão-de-

obra e de matérias primas atrasam a construção, de forma que o prédio da *Vorwerk* (fábrica satélite) em Braunschweig fica pronto mais rapidamente.

Esse era o lugar, de acordo com os planos da Frente de Trabalho Alemã, onde o núcleo da força de trabalho da Volkswagen seria treinado. Em outubro de 1938 têm início o treinamento prático na oficina de treinamento e no final de 1938 começa a produção de gabaritos e ferramentas para a ainda inacabada fábrica principal, perto da cidade de Fallersleben.

Com a eclosão da II Guerra Mundial a Volkswagen vai pouco a pouco sendo convertida em produtora de armamentos. Sob o comando da *Luftwaffe* dá-se início aos reparos da *Ju 88* com o fornecimento de tanques para combustível e asas, dentre outros itens para a indústria de aeronaves. No início da motorização militar, uma segunda linha de produção é estabelecida para a construção em série de veículos militares de passageiros, tais como o *Kübelwagen* (veículo tipo Jeep) e o veículo anfíbio. Em 1942 a companhia detinha de fato o monopólio na produção de carros de passageiros no *Reich* Alemão.

Como parte da economia de guerra do Partido Nacional Socialista, a partir do verão de 1940 a Volkswagen completa suas necessidades de mão-de-obra para a fabricação de armamentos, em franca expansão, com trabalho forçado, e mais tarde com prisioneiros dos campos de concentração e prisioneiros de guerra. Ao todo, durante a guerra, a companhia empregou cerca de 20.000 pessoas sob regime de trabalhos forçados; em 1944, os estrangeiros representavam mais de dois terços da força de trabalho. Só no final do regime Nazista é que a Fábrica Volkswagen conseguiu fazer aquilo que realmente pretendia fazer, embarcando na produção de carros *saloon* para uso civil.

Em abril de 1945 as tropas norte-americanas ocupam a "Cidade do carro da força através da alegria" (*Stadt des KdF- Wagens*), libertam os operários sob trabalhos forçados e instalam uma oficina de conserto para seus veículos militares na fábrica da Volkswagen. A responsabilidade pela fábrica Volkswagen é transferida para o Governo Militar Britânico, que confisca a

companhia de acordo com a Lei N ° 52 do Conselho Controlador, mantendo-a sob sua administração até seu retorno a mãos alemãs. A seguir, o Governo Militar Britânico contrata a fábrica Volkswagen para produzir 20.000 Volkswagens *saloon* de forma a atender suas necessidades de transporte, que haviam crescido proporcionalmente a suas tarefas de poder de ocupação, com a fábrica Volkswagen tornando-se uma companhia estatal britânica.

No segundo semestre de 1945, o órgão provisório de representação dos funcionários é formado e torna-se a primeira representação democraticamente eleita dos trabalhadores e ao final do ano, com a montagem de 55 carros, o Volkswagen *saloon* passa a ser produzido em série pela primeira vez sob controle britânico para em março de 1946 comemorar a conclusão do milésimo carro Volkswagen *saloon*. Isso significou também que com a produção de março, pela primeira vez, foi atingido o volume de mil veículos por mês, de acordo com ordens dos britânicos. Fora algumas poucas flutuações, a produção mensal permaneceu neste nível até 1948 porque, a despeito da proteção britânica, a compra de quantidades suficientes de matéria prima e suprimentos não era possível.

Em setembro de 1949, o Governo Militar Britânico transfere a administração da Fábrica Volkswagen para o governo da Baixa Saxônia, com a determinação de que o controle da companhia seja exercido conjuntamente com o governo federal, sujeito às instruções deste último. A questão da propriedade da companhia não é portanto resolvida, até o momento em que ela foi parcialmente privatizada.

Um acordo entre o Conselho de Fábrica e a administração da *Volkswagenwerk* resulta em 1957 na redução de jornada de trabalho para operários em regime de turnos para 40 horas semanais e para os que não trabalham em regime de turnos essa redução é para 42.5 horas. Isto significa para a grande maioria da força de trabalho pagamento integral por 40 horas semanais.

A *Volkswagenwerk GmbH* é rebatizada *Volkswagenwerk Aktiengesellschaft* e registrada comercialmente como tal no tribunal distrital de Wolfsburg em 1960.

Antes disso, o *Bundestag* (a Câmara Baixa da Alemanha) havia aprovado a lei de privatização da *Volkswagen* (*Gesetz über die Überführung der Anteile an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung*) em mãos privadas por uma grande maioria. De acordo com a Lei VW, aprovada em 21 de julho de 1960, 60% do capital é vendido publicamente e 40% permanece de propriedade dos governos federal e estadual em partes iguais, de forma a assegurar que o estado detenha influência na companhia.

Quando a construção do muro de Berlim em agosto de 1961 coloca um fim abrupto à migração de trabalhadores da República Democrática Alemã, a *Volkswagenwerk* passa a contratar “funcionários convidados” italianos para atender suas exigências de mão-de-obra. Em 1962 o número de funcionários estrangeiros sobe de 730 para 4.494. e no final desse mesmo ano a Volkswagen AG contrata 3.188 italianos, que são acomodados em “vilarejos italianos” especialmente construídos para eles.

Com a instalação da Volkswagen de Mexico S.A. na Cidade do México em 1964, a Volkswagenwerk AG concretiza a transição de montagem de veículos para a produção independente. Esta foi uma resposta às crescentes dificuldades enfrentadas pelas importações da Volkswagen representadas pelas várias restrições à importação. A nova subsidiária VW assume o controle da Promexa S.A., que até então representava os interesses da companhia no México e dá continuidade à montagem dos veículos Volkswagen. O aumento de vendas verificado em 1965 foi de 59%. Para acompanhar a crescente demanda uma nova unidade de produção é construída em Puebla. Foi nessa unidade que, em novembro de 1967, têm início a produção da Volkswagen, incorporando as quotas de conteúdo local estabelecidas pelo governo mexicano. No ano seguinte, a Volkswagen de Mexico contava com uma participação de mercado de 21,8%, com 22.220 veículos vendidos.

A subsidiária da Daimler-Benz, Auto Union GmbH, sediada em Ingolstadt, é assumida pela Volkswagenwerk AG em 1965. A aquisição desta marca antiga, e ainda assim inovadora, representou para o Grupo VW uma ampliação de sua gama de produtos e um avanço para o segmento mais alto do mercado. Ao

mesmo tempo a Volkswagen adquiria acesso a uma nova geração de motores. A Auto Union foi incorporada ao Grupo como uma subsidiária independente, marcando o início da estratégia de múltiplas marcas.

Como resultado de um acordo assinado em 1967 entre a Volkswagenwerk AG e o IG Metall, o sindicato dos metalúrgicos, a jornada de trabalho para os turnos normais é reduzida para oito horas por dia. Isso significou que todos os funcionários da Volkswagen passaram a seguir uma jornada de 40 horas semanais. Em resposta à forte redução da demanda doméstica de automóveis, a Volkswagenwerk AG adapta sua produção mediante a introdução da jornada reduzida. É também durante a recessão de 1966/67, anunciando o fim do “milagre econômico”, que o Grupo VW experimenta sua primeira crise de vendas. A produção da Volkswagen cai, em 1967, em cerca de 300 mil veículos, e as vendas caem em mais de 200 mil unidades. A Volkswagen reagiu à recessão de demanda com um “Fusca popular” a preço reduzido.

Em 1969 ocorre a fusão da Auto Union GmbH e NSU Motorenwerke AG para formarem a Audi NSU Union AG, na qual a Volkswagenwerk AG passou a deter 59,5% das ações. A fusão significou que a subsidiária da Audi seria capaz de suplementar seu segmento médio com carros pequenos da NSU. O amplo programa da recém-criada companhia, juntamente com os sucessos anteriores da gama de modelos Audi, permitiu que se vislumbrasse a montagem de uma organização de vendas independente. A Volkswagen e a Audi NSU eram agora concorrentes. Embora a concorrência entre as marcas desse novo estímulo ao desenvolvimento de veículos, a coexistência de duas organizações paralelas mostrou ser ineficiente. Foi então que, em maio de 1974, a holding assumiu as vendas de veículos Audi NSU; seguida não muito depois da responsabilidade centralizada pelas compras, armazenagem e vendas de peças. A partir de 1º de janeiro de 1985 a Audi NSU Auto Union Ag é rebatizada de Audi AG e a sede da companhia é transferida de Neckarsulm para Ingolstadt.

Com 15.007.034 carros montados, o Fusca quebra em 1972 o recorde de produção lendário do *Tin Lizzy*, o modelo T construído pela Ford Motor Company entre 1908 e 1927. O Fusca tornou-se o novo recordista mundial.

Uma cooperação firmada em 1982 entre a Sociedad Española de Automóviles de Turismo, SA (SEAT) e a Volkswagenwerk AG prepara o caminho para a abertura do mercado ibérico. Como consequência, a fabricante espanhola de motores inicia a organização da venda de modelos importados Volkswagen e Audi através de sua própria rede de revendedoras, e a partir do primeiro semestre de 1984 monta o Passat e o Polo sob licença. Finalmente, ocorre a transferência da produção do Polo para a Espanha, para liberar capacidades adicionais em Wolfsburg de forma a permitir uma expansão da produção do Golf, e dessa forma atingir produção máxima na indústria automotiva europeia.

Depois de negociações que perduraram por muitos anos, em 10 de outubro de 1984, é assinado um acordo em Pequim que levou à instalação da *Shanghai Volkswagen Automotive Company, Ltd.* A Volkswagenwerk AG tinha 50% de participação na *joint venture* entre China e Alemanha, que em 1º de setembro daquele ano dá início à produção do Santana. Nos primeiros momentos de expansão de capacidade, a companhia tornou-se a maior e mais moderna fábrica de automóveis na China. Entre 1986 e 1991 a produção anual quadruplicou de 8.471 para 35 mil veículos, e o contingente de mão-de-obra de 1.911 para 3.064.

Em resposta à pressão de fortes quedas nas vendas no mercado sul-americano, a Volkswagen AG e a Ford Motor Company uniram suas atividades em 1987 sob o guarda-chuva de uma nova companhia holding. O objetivo era fortalecer a competitividade através de uma melhor exploração de recursos. A *joint venture* AUTOLATINA iria coordenar as atividades da Volkswagen Ltda. e Ford do Brasil S.A., ambas permanecendo independentes do ponto de vista legal. As subsidiárias argentinas dos dois grupos são unidas e também colocadas sob a direção da companhia holding brasileira, na qual a Volkswagen detinha 51% do capital. A cooperação entre a Ford e a

Volkswagen termina em abril de 1995, depois que o governo brasileiro adota um caminho de consolidação e liberalização da economia.

Imediatamente depois da abertura da fronteira interna alemã em 1989, a Volkswagen AG entra no mercado da Alemanha Oriental, aproveitando-se de suas relações comerciais de longa data com o setor automobilístico saxão. Juntamente com a VEB *IFA-Kombinat Personenkraftwagen* em Chemnitz, ela montou uma companhia de planejamento, a Volkswagen IFA PKW GmbH, para preparar o desenvolvimento e produção de veículos competitivos internacionalmente. Em 21 de maio de 1990 os primeiros veículos Polo são montados na fábrica de Trabant, e têm início a montagem do Golf em fevereiro de 1991. Para aumentar capacidade para um esperado impulso de demanda, a Volkswagen investe na expansão das instalações de produção em Mosel, Chemnitz e Eisenach.

A Volkswagen AG é escolhida em 1990 pelo governo checo para assumir uma antiga fabricante automotiva, a Skoda, automobilová a.s.. Dessa forma ela adquire bom acesso aos mercados de veículos motorizados na Europa Central e Leste Europeu. A companhia sediada em Mladá Boleslav, com mão-de-obra qualificada e capacidade de produção anual de 190 mil veículos, integra-se ao Grupo como a quarta marca independente em 16 de abril de 1991.

Com o fechamento e redução da jornada de trabalho nas três fábricas alemãs e uma redução de 5,8% de sua mão-de-obra, chega ao fim uma década de crescimento do setor automobilístico e expansão corporativa para o Grupo VW. A crise que emerge na segunda metade do ano é caracterizada pelo fim abrupto do crescimento resultante da reunificação alemã e das tendências de estagnação no setor automotivo internacional que, em 1993, se transforma na pior recessão econômica mundial desde a 2ª guerra. O Grupo VW sofre amargas quedas nas vendas na Alemanha e nos volumes de mercado na Europa Ocidental; o volume médio de pessoas trabalhando cai 7,4%.

Com a introdução da semana de quatro dias, os trabalhadores da Volkswagen AG, o Conselho de Administração, o Conselho de Fábrica e o IG Metall

estabeleceram um novo caminho em termos de garantir emprego e da própria localização de manufatura. Em lugar de eliminar o excesso de contingente, que chegava a 30 mil trabalhadores, através dos mecanismos de praxe, a jornada semanal foi reduzida nas fábricas alemãs de 36 para 28,8 horas, com salários e ordenados reduzidos na mesma proporção.

Juntamente com os modelos de jornada flexível, a entrada gradual de jovens operários habilitados, acordos de aposentadoria antecipada e redução da jornada criaram a partir de fevereiro de 1999, um novo modelo de equipe de trabalho aplicado à manufatura de veículos automotivos em Wolfsburg através do qual a semana de quatro dias podia ser organizada para ter quatro, cinco ou seis dias de trabalho. Esse arranjo correspondia ao conceito de “jornada de trabalho viva” que foi implementado para quase 90% dos trabalhadores da Volkswagen AG e que, além dos acordos individuais de jornada de trabalho, incluía trabalho na produção em feriados e aos sábados e domingos.

Com o início da produção do Audi A4, estabelece-se a plataforma Grupo B para veículos do segmento médio. O uso de plataformas significa que o Grupo VW pode estruturar seus produtos e fábricas de forma mais econômica e aumentar o número e a variedade de tipos. A partir de 1995 as quatro marcas aderem integralmente à estratégia de plataforma. A nova plataforma do Golf, por exemplo, garante a base para modelos tão diversos como o Audi A3, o Novo Fusca, o Skoda Octavia e o Audi TT.

O Grupo VW amplia sua gama de produtos na classe luxo, com o grupo existente formado pelas marcas da Volkswagen, Volkswagen Veículos Comerciais, Audi, Seat e Skoda passando a contar com a Bugatti e, com a aquisição da Rolls-Royce Motor Cars Limited e Bentley Motor Cars Limited, com as marcas Bentley e Rolls Royce (no final de 2000). A partir de 2003 a Volkswagen irá se concentrar no desenvolvimento, produção e venda de veículos de luxo máximo com a marca Bentley na fábrica inglesa de Crewe.

Com a aquisição de uma participação de 18.7% na fábrica de motores sueca Scania AB, a Volkswagen AG dá em 2000 o último e mais importante passo para ampliar sua posição no mercado internacional de veículos comerciais.

4.5. Trajetória da Volkswagen do Brasil (VWB)

Instalada no Brasil na década de 1950 com a planta da Anchieta em São Bernardo do Campo com a famosa Kombi, a empresa conquistou ao longo dos anos a liderança do mercado com produtos genuinamente nacionais como o GOL, PARATI e SANTANA. Atualmente, conta com outras unidades fabris em Taubaté (SP), Pacheco (Argentina), Curitiba (PR), de caminhões em Resende (RJ) e de motores em São Carlos (SP).

O aumento da competitividade e a globalização tornaram necessários altos volumes de produção por modelo de veículo, visando ganhos de escala para amortizar os enormes investimentos em engenharia e certificação. Deste modo, a empresa iniciou em 1997 com a planta do Paraná seus primeiros projetos globais, o GOLF e o AUDI A3. Além de serem projetos modernos e sintonizados com aquilo que é produzido na matriz alemã, a VWB buscava atender novas fatias do mercado, deixando de lado seu conhecido apelo popular para oferecer carros mais luxuosos, onde a lucratividade por unidade é reconhecidamente maior.

Visivelmente, ocorre uma miscigenação de estilos e filosofias dentro da corporação ao longo de suas várias fábricas. Se por um lado Resende segue o futurista conceito modular de montagem, Curitiba é considerada a mais moderna fábrica do mundo de carros e São Carlos é uma unidade altamente automatizada e de padrão mundial, por outro a fábrica da Anchieta possui velhas e ultrapassadas instalações e Taubaté encontra-se em um estágio intermediário, ambas ainda com a linha tradicional e popular.

De acordo com a empresa, prevê-se um novo produto a ser lançado em 2002, para concorrer na faixa do campeão do mercado, o GOL. Este projeto segue a

estratégia da empresa de globalização de seus veículos, e em sua produção profundas mudanças serão necessárias na planta Anchieta. Inicialmente, haverá um verdadeiro encolhimento físico, passando dos atuais 1,9 milhões de m² para algo em torno de 1,1 milhões de m², por meio de venda de terrenos e desativação de diversos prédios. Ao mesmo tempo, ocorrerá uma remodelação das instalações, com investimento total de US\$ 2,1 bilhões.

Ainda segundo a empresa, uma característica marcante da empresa é a utilização do conceito de plataforma para seus veículos, visando desenvolver o máximo possível de produtos sobre uma mesma estrutura mecânica. Por mais distintos e segmentados que possam parecer, o GOLF, o AUDI A3, o New Beetle e o esportivo AUDI TT compartilham da mesma plataforma e motores, o que ajuda a empresa a diluir seus custos por mais produtos e acelerar o lançamento de novos produtos no mercado.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nos capítulos anteriores buscamos discutir, baseados na literatura identificada, aspectos teóricos de cultura nacional e organizacional, sem pretender no entanto esgotar totalmente o tema.

Este capítulo será focado nas tensões e choques ocorridos no contexto e práticas da Volkswagen do Brasil, buscando desenvolver as análises sob o prisma das teorias estudadas neste trabalho. Abaixo discutiremos diversas situações de choque ou tensão vividos ou presenciados pelo autor em seu cotidiano dentro da empresa.

5.1. Iniciativa x Respeito

Uma característica marcante na relação entre os profissionais brasileiros e alemães refere-se às diferenças de expectativas para uma dada atividade. De um lado, os brasileiros mantêm uma atitude passiva, esperando receber orientações quanto às atividades a ser desenvolvidas e praticamente limitando-se exclusivamente a elas.

Por outro lado, os alemães, que possuem um grau hierárquico mais elevado dentro da organização, têm a expectativa de receber um resultado considerando um cenário mais abrangente e manifestam sua insatisfação com as limitações dos resultados apresentados e com a dependência que os brasileiros apresentam de receber diretrizes sobre o trabalho.

Esta característica manifesta-se na área considerada no estudo através de uma baixa autonomia das pessoas no processo de tomada de decisão, fazendo

com que ocorram atrasos ao longo de toda a cadeia envolvida no processo de aquisição de um componente automotivo.

Pode-se analisar estes fatos no âmbito do conceito de *Power Distance* de HOFSTEDE. De fato, o Brasil aparece como um país de alta *Power Distance* no trabalho do autor (conforme se vê na figura 11 deste trabalho, o índice desta dimensão é 69), o que explicaria a dependência dos brasileiros em relação aos comandos dos superiores, que, aos olhos dos funcionários alemães apareceu como incompetência ou falta de iniciativa ou, no mínimo, como um padrão de comportamento não aceitável. Segundo a mesma lógica, pode-se atribuir o fato de os alemães decodificarem dessa maneira o comportamento de seus colegas e subordinados brasileiros ao baixo índice de *Power Distance* (35) constatado naquele país (conforme se vê na figura 11 deste trabalho).

5.2. Relacionamento x Eficiência nas Tarefas

Outra característica ressaltada durante a observação do cotidiano e nas entrevistas realizadas entre os meses de Agosto e Novembro de 2001 foi a valorização diferencial do relacionamento interpessoal. Os profissionais brasileiros da área de Suprimentos da Volkswagen parecem considerar o desenvolvimento e manutenção do relacionamento pessoal como algo mais importante que a própria conclusão de uma atividade (se esta última trouxer o risco de desestabilizar o ambiente ou a relação).

De fato, durante as reuniões que ocorrem semanalmente de avaliação das atividades da área, notou-se uma forte união das pessoas do grupo em torno de um objetivo comum, ou seja, proteger seus membros de um questionamento ou ameaça externa, que no caso era percebida como sendo oriunda dos profissionais alemães.

Sobretudo a partir do início do processo de globalização da empresa em 1998, quando se iniciou de maneira mais marcante a vinda de expatriados ao Brasil, o sentimento de preservação do grupo está sendo confrontado com a visão

germânica do processo. Para os brasileiros, este aspecto germânico têm um significado de arrogância, pois não compreendem ou aceitam que os alemães deixem de buscar uma integração e relação com os grupos de brasileiros ou mesmo valorizem isto.

Pelo lado alemão, nota-se uma extrema franqueza ao lidar com problemas que afetam diretamente indivíduos do grupo, sendo que os brasileiros percebem esta franqueza como sendo uma agressão direta no relacionamento pessoal desenvolvido dentro do grupo.

Em momentos de crise ou tensão os alemães não aceitam ou compreendem que outras pessoas tentem justificar ou explicar algo relacionado a outra pessoa, percebendo este tipo de atitude como sendo apenas uma busca de desculpas para uma possível falha individual, que alguém da área de Suprimentos está tentando encobrir.

Também estes fatos podem ser analisados no âmbito do conceito de Individualismo de HOFSTEDE (1997). O Brasil aparece como um país de baixo Individualismo no trabalho do autor (conforme se vê na figura 11 deste trabalho, o índice desta dimensão é 38), o que explicaria a valorização do sentimento de grupo dos brasileiros perante os alemães. Já os alemães, que apresentam um índice de 67 nesta dimensão (conforme se vê na figura 11 deste trabalho), tendem a não valorizar aspectos pessoais ou de desenvolvimento de relacionamento de grupo durante suas atividades profissionais.

5.3. “Q.I.” x Meritocracia

A política de Recursos Humanos da empresa no Brasil tradicionalmente valoriza a contratação ou promoção de filhos ou indicações de funcionários atuais ou aposentados; a própria relação empresa / profissional toma a aparência de prolongamento dos laços familiares (TASCHNER 1999), focando na manutenção do vínculo na relação e da integração do indivíduo ao grupo. Referências feitas ao vínculo familiar e ao histórico familiar pessoal passado ao

longo dos anos com a empresa foram freqüentemente citados com orgulho pelas pessoas durante as entrevistas, que sentem o ambiente empresarial como uma extensão de suas famílias e lares.

De um modo geral, o achatamento das organizações pela redução do número de camadas hierárquicas e do número de colaboradores, uma das tendências mais importantes nas organizações modernas, acabou tornando necessárias novas formas de acomodação política e de incorporação de anseios individuais de carreira e ascensão.

Atualmente nota-se que contratações e promoções feitas não estão seguindo basicamente o critério de integração do indivíduo ao grupo, mas buscando profissionais que tenham qualificações e habilidades que sejam agregadas à empresa. O próprio pesquisador participou de diversos processos de seleção para a contratação de novos funcionários, quando teve oportunidade de entrevistar pessoas que citavam sua relação familiar com funcionários da empresa, como se isto pudesse assegurar-lhes alguma vantagem sobre pessoas que não a tivessem.

Notou-se este fato inclusive na seleção de estagiários, que se apressavam em reforçar a importância que a empresa tinha para seus pais e familiares, e como eles gostariam de poder também participar e continuar a perpetuar esta rede de relacionamentos.

A exposição da empresa diante do processo de globalização e da concorrência, cada vez mais agressiva no mercado, fez com que a demanda por novas e diferentes competências empresariais gerassem exigências não mais atendidas exclusivamente segundo o critério da relação familiar.

Este fato somou-se com a vinda de diversos alemães a partir da introdução do GOLF (primeiro produto mundial do grupo Volkswagen a ser produzido no país em 1998), os quais, segundo HOFSTEDE (1997), consideram a capacidade técnica do indivíduo mais importante que sua relação pessoal com os demais

membros. Assim, este novo caráter administrativo passou a chocar-se diretamente com o até então vínculo familiar nas contratações e promoções, fazendo com que o grupo percebesse a vinda destas novas pessoas como uma desvalorização da importância da manutenção da união do grupo.

Novamente a dimensão Individualismo de HOFSTEDE (conforme já descrito nos tópicos acima) parece-nos explicar esta diferença de percepção e objetivos para a contratação de novos colaboradores.

5.4. Frieza x Contato Físico : Um problema de Espaço

Notou-se, durante a observação do cotidiano e das práticas, não somente da área de suprimentos mas por toda a empresa, o pouco apreço que os alemães demonstravam quanto a um contato físico, seja por meio de "toques" nas costas ou mãos, seja pela manutenção de uma proximidade entre as partes. Para os brasileiros, a falta deste contato pessoal mais próximo é vista como desprezo pelo desenvolvimento do espírito de grupo, e resulta em uma manutenção de distância não somente entre as duas sociedades, mas também para os objetivos estabelecidos pelos alemães, pois os brasileiros não sentem-se comprometidos ou envolvidos com eles.

Segundo HALL & HALL (1990), culturas com origem germânica apresentam uma característica de espaço entre pessoas que culturas latinas, como o caso do Brasil, não têm. Assim, gera-se uma sensação de desconforto para ambos lados, seja por estarem distantes quando não deveriam (caso dos brasileiros), seja por estarem muito próximos quando não deveriam (caso dos alemães).

5.5. Mensagens de Alto Contexto x Baixo Contexto

Percebeu-se uma grande divergência na compreensão do que se está comunicando e da quantidade de informação necessária, fazendo com que as decisões demandassem um grande período de decodificação a fim de que uma

atividade seja executada. Os brasileiros sentem-se frustrados pela necessidade de repetir diversas vezes um dado cenário, considerando que, caso os alemães tivessem um relacionamento mais estreito e próximo, ou seja, valorizassem a importância do grupo e da relação pessoal, isto não seria necessário (HOFSTEDE, 1997). Por outro lado, os alemães demandam uma enorme quantidade de informação para tomar uma decisão, e em muitos casos, sentem-se abandonados pelos colegas brasileiros, os quais não os estariam provendo com todos os dados disponíveis.

HALL & HALL (1990) consideram a sociedade germânica como sendo de baixo contexto, necessitando constantemente receber informações sobre o que está ocorrendo ao longo da área de trabalho. Por outro lado, os brasileiros, que segundo os autores poderiam ser considerados membros de uma sociedade de alto contexto, apresentam um vínculo muito forte na relação pessoal, e deste modo o constante contato informal entre as pessoas faz com que todos estejam informados a respeito de tudo, não havendo necessidade de repetir-se todo o cenário ou fornecer uma descrição completa do que ocorre ou do que se espera que o outro faça.

5.6. Comprometimento com Prazos e Metas

Um dos pontos que mais causa *stress* nas relações entre os brasileiros e alemães é a importância que cada um têm para o atendimento dos prazos e compromissos previamente assumidos. Dentro da área de Suprimentos existe um *Business Plan*, onde são descritas atividades ao longo do ano relacionadas ao custo dos componentes comprados por meio de diversas ações junto aos fornecedores. Atualmente, como a Diretoria de Suprimentos está sendo conduzida por um representante da Alemanha, este *Business Plan* é considerado imutável, devendo ser atingido obrigatoriamente, independentemente das oscilações econômicas do Brasil, pois foi o compromisso assumido no início do ano.

Ao sofrer o impacto da flutuação do dólar ou de um aumento de custo nas matérias-primas nacionais, as eventuais metas de redução de preço são diretamente afetadas e em muitos casos deixam de ocorrer. A realidade do país, mesmo sendo conhecida e apresentada, não é motivo suficiente para justificar qualquer alteração de percurso.

O resultado deste processo é um total descompasso na relação Volkswagen – fornecedores, pois estes não aceitam arcar com os custos adicionais incorridos, chegando inclusive a suspender as entregas de componentes utilizados na montagem dos veículos como forma de pressão. A fixação na manutenção do plano original faz com que a área de Suprimentos acabe por infligir prejuízos a companhia, deixando de perceber as necessidades da empresa como um todo.

Para os brasileiros, este plano é visto como um direcional a ser buscado ao longo do período, sem que haja um profundo comprometimento com ele. Além de culturalmente não apresentarem adesão a prazos e metas (HALL & HALL 1990), os brasileiros conhecem as alterações que a economia brasileira está sujeita, e que podem vir a afetar diretamente o desenvolvimento e cumprimento do *Business Plan* original.

Alemães consideram planos, *budgets* e cumprimento de prazos como imutáveis e rígidos, enquanto brasileiros os percebem como mais flexíveis e não tão importantes (HALL & HALL 1990). Para alguém oriundo da cultura alemã, crescido sob a rigidez de uma meta ou realização de um plano, qualquer mudança nele, seja lá por qual motivo for, é considerada totalmente inaceitável.

Esta diferença de comprometimento com as atividades pode ser analisada utilizando-se o conceito de Monocrônico x Policrônico de HALL & HALL (1990), conforme já apresentado na revisão teórica, segundo o qual os alemães, considerados monocrônicos, desenvolvem somente uma atividade de cada vez, estando altamente comprometidos com a execução da mesma. Já os brasileiros são considerados policrônicos, desenvolvendo diversas atividades

ao mesmo tempo, embora sem ter muita adesão para a execução das mesmas ou para o cumprimento de metas originalmente estabelecidas.

5.7. Foco no Produto x Foco no Cliente

Considerando o setor automobilístico em geral, as empresas alemãs, seja *Volkswagen*, *Mercedes Benz* ou *BMW*, são notoriamente reconhecidas como aquelas que apresentam os produtos com mais avançado nível tecnológico mundialmente.

O reflexo desta característica estende-se até o Brasil, nos veículos que a Volkswagen produz. Até 1998 a empresa baseava sua linha de produtos no GOL, projeto genuinamente nacional e líder de mercado por vários anos. A partir deste ano, com o lançamento do GOLF, houve uma mudança total na linha Volkswagen, pois este veículo passou a oferecer um padrão de qualidade nunca antes visto ou oferecido pela empresa. Porém o *trade off* envolvido está sendo muito doloroso para a empresa, devido ao alto custo que o veículo apresenta com o contexto tecnológico no mesmo e a pouca disposição dos consumidores em pagar este preço. Assim, existe uma capacidade produtiva disponível na unidade do Paraná de 550 veículos/dia para uma demanda de 350 veículos/dia.

Existe um conhecido potencial de redução de custos associado a mudanças técnicas no produto, porém há pouco enfoque na aprovação e execução de alterações neste sentido, a qual contrariaria a filosofia da empresa de se focar na alta tecnologia. Assim, o produto está deslocado da faixa de preço de seus concorrentes diretos (ASTRA e BRAVA), com a empresa esperando e desejando receber um *premium price* pela tecnologia embarcada.

Esta estratégia será estendida a partir de 2002 para a unidade produtiva de São Bernardo do Campo, onde o GOL é produzido. Visando lançar no mercado brasileiro um produto mundial em uma faixa de preço intermediária entre o GOL e o GOLF, será produzido um novo veículo designado por POLO. O

resultado do foco básico na tecnologia e produto resultou novamente em um produto de alto valor, fora da realidade e expectativas do mercado nacional.

Em 04 de setembro de 2001 ocorreu uma assembléia de trabalhadores na fábrica de São Bernardo, quando a comissão de fábrica apresentou aos trabalhadores o risco de desemprego existente já a partir de 2002, pois o novo produto, ao concentrar-se na tecnologia, deixou a realidade do mercado brasileiro de lado. Com isto, os tradicionais patamares de produção desta unidade serão reduzidos, com grande potencial de ocasionar a dispensa de 6.000 operários nos próximos anos. Surpreendentemente, os dirigentes sindicais atacaram a posição da empresa de introduzir no país um produto fora dos padrões de poder aquisitivo do público alvo do veículo, mesmo sendo um avanço tecnológico no setor automotivo no país. Mesmo reconhecendo tardiamente este fato, os dirigentes brasileiros não têm autonomia de ação para modificar o produto visando uma redução de custos no mesmo.

De um modo geral, a sociedade alemã é extremamente avançada nos produtos de alta tecnologia, precisão e durabilidade, sendo esta característica oriunda do histórico que ela teve de concentrar-se em atividades de baseadas no trabalho do artesão em produtos metal / mecânicos (HALL & HALL 1990).

Além do aspecto técnico / produtivo, este histórico de tecnologia das empresas alemãs acabou por conduzir às posições de direção pessoas oriundas da área técnica, com um alto foco no desenvolvimento de produto. A contrapartida disto é uma distância das necessidades do mercado, das aspirações e desejos dos consumidores e da valorização do interesse dos acionistas da empresa, deixando de levar em consideração aspectos financeiros ou mercadológicos (HALL & HALL 1990). Destaca-se no caso particular da empresa no Brasil a história de seu atual presidente, Sr. Dr. H. Demel, que era o diretor técnico de desenvolvimento de motores para toda a organização antes de ser promovido a presidente da empresa no Brasil.

5.8. Comentários

A Volkswagen do Brasil por muito tempo atuou limitada ao mercado brasileiro, com produtos de tecnologia puramente nacional, e foco praticamente no mercado nacional. A exposição da empresa perante o processo de globalização ocorreu de forma atrasada em relação a seus concorrentes no mercado nacional, os quais já haviam se lançado nessa empreitada alguns anos antes. Assim, buscou descontar o tempo perdido para seus competidores na corrida por um mercado que se apresentava não mais somente local mas mundial. Assim, ampliou seu contato com a matriz na Alemanha, passando a receber não somente tecnologia, mas também diversos expatriados, que passaram a fazer parte do cotidiano brasileiro.

ADLER (1997) e LEVITT (1995) apresentaram diferentes categorias que uma empresa pode se classificar, em função do estágio de desenvolvimento de cada uma delas e do setor econômico envolvido. Porém, a passagem de uma categoria a outra, com as profundas e amplas mudanças surgidas ao longo da empresa, acarreta choques culturais não somente na organização mas também em seus membros, na busca de uma nova acomodação nesse novo cenário.

Seguindo esta lógica, podemos atribuir as tensões e choques identificados no estudo de caso a uma mudança de categoria econômica. Sugere-se que a mudança ocorrida, utilizando-se o modelo de ADLER (1997), deu-se da fase multidoméstica para multinacional. Destaca-se a urgência que a empresa tinha em desenvolver este processo, visando acompanhar seus concorrentes. Assim, estudos e análises do impacto cultural desta mudança no cotidiano da empresa foram relegados a um segundo plano, ao ser comparados com aspectos tais como introdução de novas tecnologia e redução de custo.

A análise dos dados sugere que a Volkswagen do Brasil enfrenta um desafio crítico para a manutenção de sua destacada posição de líder de mercado no país, devido a enorme pressão exercida pelos concorrentes tradicionais e pelas novas empresas. Estes novos competidores chegam ao país trazendo uma estrutura enxuta e uma mentalidade totalmente focada na busca de satisfação

e conquista dos clientes (clientes estes originalmente atendidos pela Volkswagen). Uma evolução da cultura da empresa enfrentará situações como a atuação e o papel de sua liderança e seus valores e os mecanismos e as estruturas de poder. Para os líderes, é difícil aceitar a necessidade de mudanças porque as qualidades que fizeram seu empreendimento bem sucedido até um determinado momento são as mesmas que se tornaram as fontes de dificuldade posteriores.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO

O trabalho a que nos propusemos consiste em analisar os choques e tensões ocorridos pelo processo da globalização, utilizando um instrumental teórico que privilegia dimensões culturais da sociedade e organizações.

Para isto, baseamos o trabalho no método de estudo de caso, sem nos preocuparmos em testar hipóteses para generalizações teóricas, mas interpretando os dados à luz do referencial teórico adotado.

A revisão da literatura partiu do estudo de conceitos de cultura (nacional e organizacional) segundo a visão de diversos autores. Dentre todos os autores estudados, privilegiamos HALL & HALL, HOFSTEDE, SCHEIN e FLEURY na análise de caso, por nos parecerem mais fecundos para o objetivo deste trabalho.

Os dados analisados sob tal ótica sugerem que o início do processo de globalização da empresa (considerando sua operação no Brasil), passando de uma categoria mult-doméstica para outra multinacional (ADLER 1997), fez com que fosse desencadeada uma mudança cultural da organização.

FLEURY (1989), discutindo gerenciamento da cultura organizacional, afirma que este é um tema extremamente complexo, pois esbarra na resistência de vários setores da organização. As mudanças são mais facilmente alavancadas nos momentos de crise, uma vez que em períodos de estabilidade, as resistências à alteração do *status quo* são maiores. E dentre estes momentos de crise, certamente podemos citar o momento de intensificação da competição pelo qual a Volkswagen do Brasil está passando.

Neste caso, está envolvido não somente um processo de gerenciamento ou mudança cultural visando adequar-se a um novo cenário, mas também a

influência que a casa matriz na Alemanha e o fator nacional exerceriam neste processo. Este tema e suas implicações é extremamente complexo, merecendo ser analisado e pesquisado em futuros trabalhos.

Sendo o setor automobilístico considerado como “maduro” em seu ciclo de desenvolvimento e normalmente visto como em declínio ou estagnado, não existem mecanismos de mudança indolores ou fáceis. Segundo SCHEIN (1985), nos casos em que é necessária uma transformação radical da empresa, visando inclusive a assegurar a sobrevivência da mesma, um processo de coerção pode vir a ser utilizado.

As perspectivas das dimensões culturais (nacionais e organizacionais) permitiu que fossem analisadas os conflitos detectados no ambiente corporativo da Volkswagen do Brasil. Em tal perspectiva, foi feito neste trabalho o estudo de um caso apenas. Ela mostrou-se uma ferramenta útil para auxiliar a análise de uma empresa à luz de um novo instrumental, sobretudo quando ainda persistem no cenário mundial profundas diferenças culturais nacionais, que acabam dificultando a padronização das técnicas administrativas globalizadas.

Os objetivos e compromissos das organizações mudam lentamente, de acordo com as mudanças de coalizões políticas, e as alianças se institucionalizam através da estrutura organizacional e dos acordos orçamentários. HAMEL (2000) abre seu mais recente livro “Leading the Revolution”, afirmando que a era do progresso acabou, que o tempo não deve ser mais medido pelo suave avançar das estações climáticas, mas sim como se mede o tempo para os cães (um ano canino equivale a um período de sete anos para os humanos), pois a Internet está revendo todos os conceitos de negócios inclusive os princípios econômicos aplicáveis à indústria.

Os cenários para este novo momento não são muitos, mas HAMEL (2000) diz que não se deve usar mapas velhos para terras novas. Portanto, as pessoas que irão construir a nova ordem mundial vão ter de se desdobrar para entender os princípios que regem uma organização e as diversas influências que ela sofre, sejam culturais, econômicos, estratégicos ou mercadológicos.

BIBLIOGRAFIA

- ADLER, Nancy J. *Organizational Behavior*. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1997. 331 p.
- ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. *Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira*. São Paulo.1998.
- ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. *Carta da ANFAVEA*. São Paulo.1999.
- ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. *Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira*. São Paulo.2000.
- ARBIX, G. e ZIBIVINICIUS, M. *De JK a FHC: A Reinvenção dos Carros*. São Paulo: Scritta. 1997. 490 p.
- DERESKY, Helen. *International Management : Managing Across Borders and Cultures*. New York: Harper Publishers, 1994. 613 p.
- FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. *A Distribuição de Veículos no Brasil, Relatório de Pesquisa Histórica*. São Paulo. 1998.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. *Cultura nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. 170 p.
- GAGLIARDI, P. *The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework*. *Organizational Studies*, v.7, p.117-134, February, 1986.
- HALL, Edward T.; HALL, Mildred R. *Understanding Cultural Differences : keys to sucess in West Germany, France and the United States*. Maine: Intercultural Pres, 1990. 189 p.
- HAMEL, Gary *Leading the Revolution* Boston : Harvard Business School Press , 2000. 333 p.
- HARRIS, Philip R.; MORAN, Robert T. *Managing Cultural Differences*. Texas: Gulf Publishing Company, 1996. 402 p.
- HOFSTEDE et al. *Measuring organizational cultures: a qualitative and Quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quaterly*, v.35, p.286-316, February, 1990.

- HOSTEDE, Geert. *Culture's consequences – international differences in work related values*. Beverly Hills: Sage, 1980
- HOSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations : Software of the Minds*. New York: McGraw-Hill, 1997. 278 p.
- HOSTEDE, Geert. *International Management Behavior Academy of Management Executive*, 1993
- JAEGER, Alfred M. *The applicability of western management techniques in developing countries: a cultural perspective*. Montreal: McGill University, 1990.
- LAURENT, A. *Matrix organizations and latin cultures*. *International Studies of Management and Organizations*, v.X, p.101-114, April, 1981.
- LAURENT, A. *The Cultural Diversity of Western conceptions of Management*. *International Studies of Management and Organizations*, v.XII, p.75-96, January, 1983.
- LEVITT, Theodor. *The Globalizatipon of Markets*. in ENIS, COX and MOKWA *Marketing Classics – A Selection of Influential Articles*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980
- MIRANDA, S.M. e Oliveira, D.R. *Globalização e Setor Automotivo: A visão dos trabalhadores*. 1996
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 413 p.
- PFEFFER, J. *Power in organizations*. Boston: Pitman, 1981
- SCHEIN, Edgar *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
- SMIRCICH, Linda. *Is the concept of Culture a Paradigm for Understanding organizations and Ourselves?* London: Sage, 1985. 419 p.
- STANLEY, Davis. *Managing Corporate Culture*. Cambridge: Ballinger Publishing, 1984
- TASCHNER, Gisela Black *Slides e Anotações de Aula MBA FGV Turma 1999*, São Paulo. 2001

TASCHNER, Gisela Black *Globalization, Consumer Behavior, and Local Marketing*. Paper Apresentado na BALAS 1999 Conference, realizada em Abril 7-10, 1999, em New Orleans, Lousiana, USA.

TASCHNER, Gisela Black *A Viagem da Idéias*. Trabalho Apresentado ao Encontro da Rede Alianza de Março de 2000 na HEC – Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas, França.

TAVARES, Maria das Graças de P. *Cultura Organizacional: Uma Abordagem Antropológica da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. 88 p.

THÉVENET, Maurice *Cultura de Empresa Auditoria e Mudanças*. Lisboa: Monitor, 1989. 189 p.

VAN MAANEN, John; BARLEY, Stephen R. (Org.). *Cultural organization: fragments of a theory*. London: Sage, 1985. 419 p.

YIN, Robert K. *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE Publ. Inc. USA, 1984. 151 p.

ANEXO

Roteiro Básico da Entrevista

Os tópicos descritos abaixo serviram como referência geral, pois por se tratar de um estudo explanatório e terem sido realizadas entrevistas abertas, vários questionamentos foram derivados dos itens inicialmente previstos, à medida que uma nova variável era relevante ao trabalho. A abordagem dos tópicos procurou seguir uma forma livre ao longo das entrevistas, sem haver um ordenamento rígido.

1. Conte sobre a história de sua área de trabalho? Como ela era?
2. Você acredita que houve ou não alguma alteração em relação há alguns anos?
3. O que mudou e o que permaneceu constante?
4. Qual ponto mais mudou em sua opinião? Por que?
5. Quando você acredita que esta mudança tenha ocorrido?
6. Você considera ou não importante a realização de reuniões?
7. Existe alguma atividade importante que deixou de ser realizada com o passar do tempo?
8. O que você acredita ser os pontos positivos e negativos da área? Eles permanecem os mesmos em ao longo dos anos?
9. Existe algum comportamento, linguagem, vestuário ou relacionamento que tornou-se típico na empresa?
10. Houve necessidade de reestruturação na empresa? Por que?
11. Existe ou não formalidade nas relações no trabalho?
12. Existe ou não revisão nos planos originalmente estabelecidos? Por que?
13. As atividades profissionais são realizadas simultaneamente ou de maneira seqüencial?
14. Você se sente ou não incomodado se os prazos para uma dada tarefa não forem atendidos?

15. A importância do relacionamento pessoal supera ou não a importância da atividade?
16. As decisões são tomadas ou não com autonomia? Por quem?
17. Os dirigentes da empresa apresentam-se ou não de maneira humilde?
18. O que mudou com a chegada do GOLF ao Brasil? Ele trouxe ou não algo com ele para a empresa?
19. O que mudou com a chegada dos expatriados ao Brasil? Eles trouxeram ou não algo com eles para a empresa?
20. Existe ou não trabalho em equipe?

RESERVAS

Este trabalho foi desenvolvido como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EAESP FGV.

Devido ao conteúdo deste trabalho ter sido focado em uma análise de caso de uma empresa de alcance e exposição nacional, é vedado qualquer reprodução desta monografia, mesmo que parcial, assim como o empréstimo deste material sem a prévia autorização do autor.