

KYU WAN KIM

ANÁLISE DA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NUMA MULTINACIONAL COREANA NO BRASIL

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo
2011

KYU WAN KIM

ANÁLISE DA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NUMA MULTINACIONAL COREANA NO BRASIL

Trabalho de Formatura apresentada à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

Orientadora: Prof^ª. Livre-Docente
Márcia Terra da Silva

São Paulo
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Kim, Kyu Wan

**Análise da formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil / K.W. Kim. -- São Paulo, 2011.
130 p.**

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Cultura organizacional (Análise) 2. Internacionalização de empresas – Coréia do Sul 3. Administração (Características) – Coréia do Sul I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Márcia Terra da Silva, pela sua orientação e dedicação em direcionar o desenvolvimento deste trabalho para o sucesso.

Aos meus pais, Sung e Myung, pelo carinho e esforço despendidos para permitir que eu chegasse nesta altura da vida, motivado e pronto para encarar novos desafios que a vida ainda me aguarda.

Ao meu irmão, Kyu Won, por ter dividido comigo os difíceis momentos pelas quais nossa família já enfrentou.

À minha namorada, Tatiana, pelo seu constante apoio e sua alegria contagiante que me ajuda sempre a seguir em frente.

À sorte que permitiu que eu conhecesse todos os amigos que tive a honra de encontrar no colégio, na faculdade, na igreja e no exterior. Tesouros estes que acompanharam os momentos felizes e tristes da minha vida, cuja presença eu espero contar pelo resto da minha vida.

Aos colegas do estágio que me apoiaram e permitiram a elaboração deste trabalho.

E à Escola Politécnica, pelo aprendizado imensurável que me proporcionou.

RESUMO

Objetiva-se com este trabalho analisar a formação da cultura organizacional numa multinacional coreana recém chegada ao Brasil. Acredita-se que os expatriados coreanos influenciem significativamente na formação da organização – agregando valores organizacionais coreanos aos brasileiros. A Empresa Moderna iniciou suas atividades no Brasil há cerca de dois anos e inaugurará a sua primeira fábrica brasileira no interior do Estado de São Paulo. O presente estudo procurou elencar os principais conceitos relacionados à internacionalização de empresas e cultura organizacional a fim de dar embasamento à análise. Utilizou-se da estratégia da triangulação concomitante (CRESWELL, 2010) para mapear a cultura organizacional em formação executado três frentes de trabalho: análise histórica dos dois países envolvidos; entrevistas com expatriados coreanos; e a aplicação de um questionário para os funcionários brasileiros. A metodologia consiste em determinar como a cultura organizacional na Empresa Moderna está sendo moldada pela influência dos expatriados e sendo agregada no dia-a-dia dos funcionários brasileiros. Pode-se inferir que o efeito país de origem (FERNER, 1997) é considerável na subsidiária coreana recém instalada no Brasil, trazendo consigo características semelhantes às do país origem em termos da distância do poder, aversão às incertezas, individualismo e masculinidade de Hofstede (1980). As conclusões deste estudo poderão servir de base para complementação de treinamentos de integração a fim de elucidar a cultura coreana para os novos funcionários brasileiros na Empresa Moderna.

Palavras-chave: Cultura organizacional (Análise). Internacionalização de Empresas – Coréia do Sul. Administração (Características) – Coréia do Sul.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the formation of organizational culture in a newcomer Korean multinational in Brazil. It is believed that the Korean expatriates significantly influence the formation of the organization – adding Korean organizational values to Brazilians. Modern Company started its activities in Brazil for about two years and opens its first factory in the interior of São Paulo State. This study sought to list the main concepts related to the internationalization and organizational culture in order to lend substance to the analysis. We used the strategy of concurrent triangulation (CRESWELL, 2010) to map the organizational culture in formation executed in three fronts: historical analysis of the two countries involved; interviews with Korean expatriates; and the application of a questionnaire to Brazilian employees. The methodology is to determine how the organizational culture in the Modern Company is being shaped by the influence of expatriates and being aggregated to day-by-day of the Brazilian employees. By associating the collected data, we can infer that the country of origin effect (FERNER, 1997) is considerable to a recently installed Korean subsidiary in Brazil, bringing similar features to the home country in terms of power distance, aversion to uncertainty, individualism and masculinity of Hofstede (1980). The findings of this study will serve as a basis for complementation of integration training which elucidates the Korean culture to new Brazilian employees in the Modern Company.

Keywords: Organizational Culture (Analysis). Internationalization – South Korea.
Administration (Features) – South Korea.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A estabilização dos padrões culturais (HOFSTEDE, 1980)	20
Figura 2 - Estágios de internacionalização de empresas (baseado em BARTLETT e GHOSHAL, 1988 apud MURITIBA, S. N.; VASCONCELLOS, E.; MURITIBA, P. M., 2010).....	24
Figura 3 - Modelo analítico utilizado no estudo da internacionalização de empresas brasileiras (FLEURY e FLEURY, 2010).....	26
Figura 4 - Quantidade de estudos hofstedianos na Coréia do Sul por ano	52
Figura 5 - Estratégias de pesquisa envolvendo comparação de sociedades (HOFSTEDE, 1980).....	58
Figura 6 - Framework da Metodologia de Pesquisa (baseado no modelo de Triangulação Concomitante CRESWELL (2010))	59
Figura 7 - Gênero e estado civil da amostra.....	83
Figura 8 - Distribuição etária da amostra	84
Figura 9 - Distribuição por divisão da amostra	85
Figura 10 - Tempo dentro da empresa.....	85
Figura 11 - Nacionalidade da amostra	86
Figura 12 - Nível de formação	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo da Revisão da Literatura realizada	17
Tabela 2 - Competências básicas das empresas (FLEURY; FLEURY, 2010) .	26
Tabela 3 - Hierarquia entre competências organizacionais na internacionalização (FLEURY e FLEURY, 2010)	27
Tabela 4 - Autoridade dos conselhos da matriz x subsidiária em multinacionais (STRIKWERDA, 2003 apud MURITIBA, VASCONCELLOS e MURITIBA, 2010)	29
Tabela 5 - Questões culturais na gestão das multinacionais (baseado em BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2007 apud MURITIBA et al., 2010)	31
Tabela 6 - Principais impactos sobre as políticas de gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras (baseado em MURITIBA et al., 2010).....	32
Tabela 7 - Estratégias de gerenciamento das influências do efeito país de origem (baseado em FERNER, 1997).....	36
Tabela 8 - Relações entre os sistemas de negócios nacionais e o comportamento das multinacionais (baseado em FERNER, 1997)	37
Tabela 9 - Resumo de alguns fatos históricos e suas conseqüências à formação cultural brasileira (extraído de CALDAS, 2009)	42
Tabela 10 - Principais fatos históricos e econômicos da Coréia do Sul (adaptado de MASIERO, 2007).....	44
Tabela 11 - Resumo dos principais fatores influenciadores da administração coreana (baseado em MASIERO, 2007)	46
Tabela 12 - Meios de combate às incertezas (baseado em HOFTEDE, 1980)	49
Tabela 13 - Assuntos abordados pelos estudos hofstedianos na Coréia do Sul (baseado em KWON; OH, 2010)	53
Tabela 14 - Metodologias de análise do efeito país de origem (baseado em FERNER, 1997)	56

Tabela 15 - Informações sobre o survey aplicado aos funcionários brasileiros da Empresa Moderna	62
Tabela 16 - Objetivos profissionais questionados pela pesquisa	66
Tabela 17 - Valores normalizados dos objetivos profissionais	68
Tabela 18 - Semelhanças e diferenças dos traços culturais entre Brasil e Coréia (baseado em CALDAS (2009); FLEURY; FLEURY (1995); MASIERO (2007))	71
Tabela 19 - Resumo dos principais fatores da cultura empresarial da Coréia (baseado nas entrevistas com expatriados coreanos)	82
Tabela 20 - Resumo dos fatores culturais analisados	89

SUMÁRIO

1. Introdução.....	12
1.1. Problema de pesquisa	12
1.2. Descrição do estágio.....	13
2. Objetivo do TF	15
3. Revisão da Literatura.....	17
3.1. Cultura organizacional	18
3.1.1. Símbolo	19
3.1.2. Valores	19
3.1.3. Socialização.....	21
3.1.4. Definição da cultura organizacional.....	21
3.2. Internacionalização de empresas	22
3.2.1. Fases da internacionalização	23
3.2.2. Competências prioritárias para expansão internacional	25
3.2.3. Gestão de pessoas na internacionalização	28
3.2.4. Efeito país de origem	33
3.3. Conseqüências culturais do condicionamento histórico de cada país	39
3.3.1. Análise histórica do Brasil	40
3.3.2. Análise histórica da Coréia do Sul	43
3.4. Fatores culturais de análise	47
3.4.1. Distância do poder.....	48
3.4.2. Aversão às incertezas	49
3.4.3. Individualismo.....	50
3.4.4. Masculinidade	51
3.4.5. Estudos hofstedianos recentes	52
3.5. Técnicas de investigação da cultura organizacional	55

4. Metodologia de pesquisa	58
4.1. Estratégia de análise	58
4.2. Análise histórica	60
4.3. Análise da cultura empresarial da Coreia	60
4.4. Análise hofstedeana	61
4.4.1. Cálculo do índice da Distância do Poder	64
4.4.2. Cálculo do índice da Aversão às Incertezas	64
4.4.3. Cálculo do índice do Individualismo e Masculinidade	65
5. Resultados da pesquisa	70
5.1. Resultados da análise histórica	70
5.2. Resultados da análise da cultura empresarial da Coreia	72
5.2.1. Carreira gerencial	72
5.2.2. Estrutura e coordenação de trabalho	74
5.2.3. Controle corporativo	76
5.2.4. Relação do indivíduo com a empresa	78
5.2.5. Resumo dos principais fatores da cultura empresarial da Coreia	82
5.3. Resultados da análise hofstedeana	83
5.3.1. Caracterização da amostra	83
5.3.2. Distância do Poder	86
5.3.3. Aversão às Incertezas	87
5.3.4. Individualismo	88
5.3.5. Masculinidade	88
5.3.6. Resumo dos fatores culturais analisados	89
5.4. Impactos do TF para Empresa Moderna	90
6. Conclusões e recomendações	92
7. Referência bibliográfica	98
Apêndice I - Questionário para entrevista com expatriados coreanos	100
Apêndice II - Questionário aplicado aos funcionários brasileiros	102
Apêndice III – Resumo das respostas obtidas pelo questionário	116

1. Introdução

1.1. Problema de pesquisa

Dentro do contexto brasileiro contemporâneo, os investimentos diretos estrangeiros batem recordes históricos (VISTO BRASIL, 2011) e a Coréia do Sul está entre os 10 países que mais investem no Brasil (A FOLHA DE SÃO PAULO, 2011). As diferenças culturais existentes entre os dois países parecem estar se manifestando em acontecimentos desvantajosos para as empresas e também para os funcionários que nela trabalham – como os processos trabalhistas por assédio moral ou até mesmo a greve dos funcionários (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2010).

A Empresa Moderna é uma subsidiária de uma multinacional de origem coreana. Ela faz parte de um grande conglomerado coreano, aqui denominado de Corporação Moderna.

A Empresa Moderna iniciou o processo de construção de uma nova unidade fabril no Estado de São Paulo em 2009 e está na fase de conclusão de obras dos edifícios e instalação do maquinário da linha de produção com investimentos que vão chegar à marca dos US\$ 600 milhões.

Hoje a empresa conta com cerca de 130 funcionários no total, sendo seu escritório administrativo contando com cerca de 90 funcionários brasileiros e 40 expatriados coreanos. A previsão de geração de empregos diretos é de cerca de 2000 funcionários no final de 2012 – quando a fábrica estará pronta para produção em massa.

Dentre os inúmeros desafios encontrados nesta fase inicial da construção e formação do sistema administrativo no Brasil, destacam-se neste estudo, as dificuldades trazidas pela diferença cultural existente entre Brasil e Coréia. A cultura organizacional em formação nesta multinacional coreana no Brasil levanta o interesse em tentar identificar os fatores sócio-culturais dos expatriados coreanos que moldam o dia-a-dia dos funcionários brasileiros.

Acredita-se que o chamado “efeito país de origem” (FERNER, 1997) está em ação nesta organização em específico, principalmente, pela forte presença dos expatriados coreanos durante todo o processo de tomada de decisão. Todo o poder decisório está concentrado na diretoria a qual é composta somente de expatriados e mesmo os cargos gerenciais – denominados também de coordenadores, na Empresa Moderna – são ocupados por expatriados coreanos. Obviamente, existem funcionários, supervisores e até gerentes brasileiros os quais, baseados na sua experiência profissional no Brasil, informam os expatriados para que estes possam tomar as decisões mais adequadas.

Portanto, parece-nos relevante realizar uma **análise da formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil** – para que sejam reconhecidas as diferenças e semelhanças existentes entre os funcionários brasileiros e coreanos da Empresa Moderna a fim de prevenir esta, contra os possíveis conflitos decorrentes da diferença cultural entre as duas nações e ajudar a iluminar possíveis caminhos mais eficazes para a formação de sua cultura organizacional.

1.2. Descrição do estágio

O presente trabalho tomou como objeto de análise uma empresa multinacional de origem coreana – aqui denominado de Empresa Moderna.

O pesquisador ingressou na empresa em dezembro de 2010 na área de planejamento e comunicação corporativa – onde desempenhou diversas atividades como: elaboração de relatórios, coleta de dados de outros setores da empresa para reuniões da diretoria, tradução de textos e reuniões, planejamento e execução de atividades de cunho social na região onde a empresa está iniciando suas atividades, entre outros.

A Empresa Moderna é a subsidiária brasileira de um conglomerado chamado de Corporação Moderna a qual iniciou suas atividades em 1967, na Coréia do Sul e possui como sua atividade principal a manufatura de bens duráveis. Já no ano de 1976 iniciou suas atividades de exportação e em 1983 estabeleceu uma filial no Canadá, hoje possui fábricas em 6 países e está entre as cinco maiores do mundo no setor onde atua. Desde 2008 realizou estudos de implantação de uma nova unidade fabril no Brasil e a partir de 2010 iniciou a construção da sua sétima fábrica internacional. A Empresa Moderna está se instalando num município do Estado de São Paulo.

Para efetivar sua construção e operação no Brasil, a Empresa Moderna conta – atualmente – com cerca de 130 funcionários os quais são compostos de expatriados, brasileiros e bilíngües – estes últimos são imigrantes coreanos ou filhos de imigrantes responsáveis pela tradução e interpretação português-coreano, auxiliando na comunicação entre expatriados e brasileiros.

O pesquisador – durante o seu processo de estágio de um ano, aproximadamente – trabalhou como um dos intérpretes de reuniões de gerentes e diretoria, além de traduzir relatórios internos de diversos setores da empresa. Vale ressaltar o fato de que o pesquisador é natural da Coréia do Sul e possui a fluência língua coreana, o que ajudou a participar de reuniões importantes (como as reuniões de negociação com a prefeitura do município e alguns

grandes prestadores de serviços) onde atuou como intérprete. Isso permitiu o aprimoramento de compreensão das diferentes visões profissionais, culturais e pessoais dos indivíduos envolvidos além de permitir uma visão organizacional da Empresa Moderna tanto do ponto de vista dos expatriados coreanos como do ponto de vista dos funcionários brasileiros.

2. Objetivo do TF

O presente trabalho busca realizar uma **análise da formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil**, detalhando as diferenças sócio-culturais existentes entre o país de origem e país hospedeiro. Objetiva-se identificar os *gaps* culturais enfrentados pela organização e tornar mais harmoniosa a interação entre expatriados coreanos e brasileiros.

O estudo elaborado foi baseado nas seguintes hipóteses iniciais:

- 1) A empresa estudada está ainda em período inicial de suas operações no Brasil – o que faz com que a cultura organizacional esteja numa fase inicial de sua formação e está sendo influenciada pelo efeito país de origem descrito por Ferner (1997);
- 2) A empresa em estudo segue consideravelmente os processos de internacionalização já identificados por outros estudos sobre o assunto – citam-se estudos como os de Fleury e Fleury (2010); Hofstede (1980); Muritiba, Vasconcellos e Muritiba (2010), entre outros;
- 3) Os dois países possuem um histórico de desenvolvimento econômico inicial (dos anos 1960) muito semelhante mas que se diferenciou ao longo dos anos. Acredita-se que a diferenciação da forma de desenvolvimento econômico tenha sido influenciada em parte pela distância cultural dos povos de cada nação;
- 4) A interação profissional entre os brasileiros e expatriados coreanos pode ser transformada, tornando-a mais eficaz. O que não significa que a situação atual seja inadequada;

Dadas as hipóteses iniciais procurou-se destrinchar o objetivo principal em objetivos específicos para permitir um controle mais eficaz do presente estudo, sendo estes:

1- Identificação dos *gaps* culturais causados pelo condicionamento histórico de cada país:

- Mapear os fatos históricos mais relevantes para cada um dos dois países envolvidos. As influências dos fatos históricos serão obtidas através de uma revisão em estudos previamente realizados sobre o assunto;

2- Mapeamento da cultura organizacional atual (fase inicial de formação organizacional):

- Aplicar um questionário para analisar a opinião dos funcionários brasileiros em relação aos fatores culturais de Hofstede (1980): distância do poder, individualismo, aversão às incertezas e masculinidade;

3- Análise da influência do efeito país de origem concretizada pelos agentes expatriados coreanos:

- Realizar entrevistas com os diretores da Empresa Moderna no Brasil a fim de se identificar a programação mental e os valores levados em consideração por estes que lideram a organização;

4- Apontar possíveis direções futuras para um planejamento eficaz de treinamentos e integração de novos funcionários da empresa:

- Ajudar a empresa a entender de forma sistemática as dificuldades existentes na comunicação e alinhar as diferentes visões empresariais e culturais dos funcionários brasileiros e expatriados coreanos;

Tendo estes objetivos em mente, procurar-se-á elucidar alguns conceitos relacionados às hipóteses iniciais através da Revisão da Literatura na seção 3 – focando principalmente em estudos sobre a Cultura Organizacional e a Internacionalização de empresas.

Feita a revisão, descrever-se-á a Metodologia deste estudo na seção 4. A estratégia para atingir os objetivos específicos, citados supra, será detalhada nesta seção.

Uma vez solidificada a base conceitual e a metodologia de execução da pesquisa, os resultados obtidos serão apresentados na seção 5. Divididos em três subseções, serão mostrados os resultados de cada uma das frentes de ação proposta na metodologia. Os impactos gerados para a organização em estudo serão apresentados nesta seção.

Por fim, com a consolidação das seções anteriores, serão apresentadas as conclusões e recomendações deste estudo, na seção 6, seguido da Referência e Apêndices.

3. Revisão da Literatura

O embasamento teórico para este estudo foi realizado a partir do pressuposto de que o objetivo último do Trabalho seria analisar a manifestação dos elementos conceituais na realidade cotidiana da Empresa Moderna durante a **formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil**.

A partir desta definição, procurou-se realizar uma Revisão da Literatura buscando-se os conceitos da Literatura relevantes para este estudo. A Tabela 1 abaixo resume os principais tópicos abordados pela revisão.

Tabela 1 - Resumo da Revisão da Literatura realizada

Categoria	Subcategorias	Principais autores
Cultura Organizacional	Início dos estudos	• BERTERO (1996); FLEURY (1996)
	Símbolo	• FLEURY (1996)
	Valores	• HOFSTEDE (1980)
	Socialização	• BERTERO (1996)
	Definição da Cultura Organizacional	• FLEURY (1996)
	Técnicas de investigação	• CRESWELL (2010); FLEURY (1996); THEVENET (1989)
Internacionalização	Fases da internacionalização	• MURITIBA, VASCONCELOS, MURITIBA (2010)
	Competências prioritárias	• FLEURY e FLEURY (2010)
	Gestão de pessoas	• MURITIBA et al (2010); MURITIBA, VASCONCELOS, MURITIBA (2010)
	Efeito país de origem	• ALMOND (2010); FERNER (1997); MURITIBA et al (2010)
Influências do condicionamento histórico de cada país	Brasil	• CALDAS (2009); FLEURY e FLEURY (1995)
	Coréia do Sul	• FLEURY e FLEURY (1995); MASIERO (2007)
Fatores culturais de análise	Uso e Distância do Poder	• BERTERO (1996); HOFSTEDE (1980)
	Aversão às Incertezas	
	Individualismo	• HOFSTEDE (1980)
	Masculinidade	
	Estudos Recentes	• Coréia do Sul : KWON e OH (2010) • Brasil : CARO (2010)
Técnicas de Investigação	Descrição das diversas técnicas	• ALMOND (2010); BERTERO (1996); FERNER (1997); FLEURY (1996); FREITAS (2009); HOFSTEDE (1980);

3.1. Cultura organizacional

Dado o fato que no relacionamento do indivíduo com a sociedade envolve um emaranhado de elementos os quais definem a forma de ação e também os resultados, parece-nos relevante revisar os conceitos sobre cultura organizacional existentes na Literatura, buscando as origens desta área de pesquisa e os elementos que a compõe.

A noção da cultura surgiu a partir de um emaranhado conceitual apoiado na literatura etnográfica e arqueológica, buscando a identificação das diferenças e semelhanças dos grupos organizacionais (BERTERO, 1996). Defende-se que o estudo da cultura incorporou a Antropologia – ciência esta iniciada na Europa – durante a década de 60 pelo processo de internacionalização das empresas levantando o questionamento relativo ao *cross cultural analysis* o qual desencadeou uma transformação da cultura organizacional.

Diferentemente do esperado, as empresas multinacionais – ao invés de funcionarem de forma variada num contexto de diversidade cultural – atuavam como homogeneizadoras da cultura sem a permeação da cultura local. O interesse mais profundo surgiu, principalmente, de duas ocorrências da época (BERTERO, 1996):

- 1) O desempenho de empresas americanas ter caído ao longo do tempo – perdendo sua posição de liderança absoluta até então;
- 2) A prosperidade das empresas japonesas e a ligeira vantagem competitiva que estas mantinham em relação às empresas americanas;

Segundo FLEURY (1996), as análises organizacionais se propuseram a explicar o motivo pela qual ocorriam esses fatos e se baseavam principalmente na variável da cultura para comprovar a diferença. E dentro da perspectiva da Antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social.

As subseções seguintes irão abordar a cultura organizacional buscando na Literatura os componentes e definições da cultura organizacional para embasar conceitualmente a **análise da formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil.**

3.1.1. **Símbolo**

Sendo uma organização composta por indivíduos os quais interpretam sua vida cotidiana como

“uma realidade ordenada onde os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes entre si e da apreensão do indivíduo” (GOFFMAN, BERGER e LUCKMANN apud FLEURY, 1996)

Faz-se necessária uma avaliação desta interpretação individual de objetos ou acontecimentos que compartilhadas, dão à luz ao elemento da cultura organizacional denominada de símbolo.

Destaca-se a importância da legitimação dos símbolos e pensamentos por outros indivíduos da organização a fim de que tal símbolo permaneça na organização para que os integrantes da próxima geração possam dar continuidade à cultura. Todo universo simbólico integra um conjunto de significados, com consistência, justificativa, legitimidade (BERGER e LUCKMANN apud FLEURY, 1996).

Os símbolos atuam como agentes representativos dos valores que cada indivíduo atribui. Tal fato faz valer o detalhamento da questão dos valores das organizações e como estes atuam como mantenedores da estabilidade da cultura organizacional.

3.1.2. **Valores**

Valores são impregnados na programação mental de cada indivíduo ao longo do seu desenvolvimento dentro de uma sociedade – que, por sua vez, moldou a cultura baseados nos valores de cada indivíduo definindo suas características únicas.

Segundo Hofstede (1980), devem existir mecanismos de manutenção estável da cultura organizacional. Uma tentativa de mapeamento de tais mecanismos é mostrada na Figura 1 a seguir:

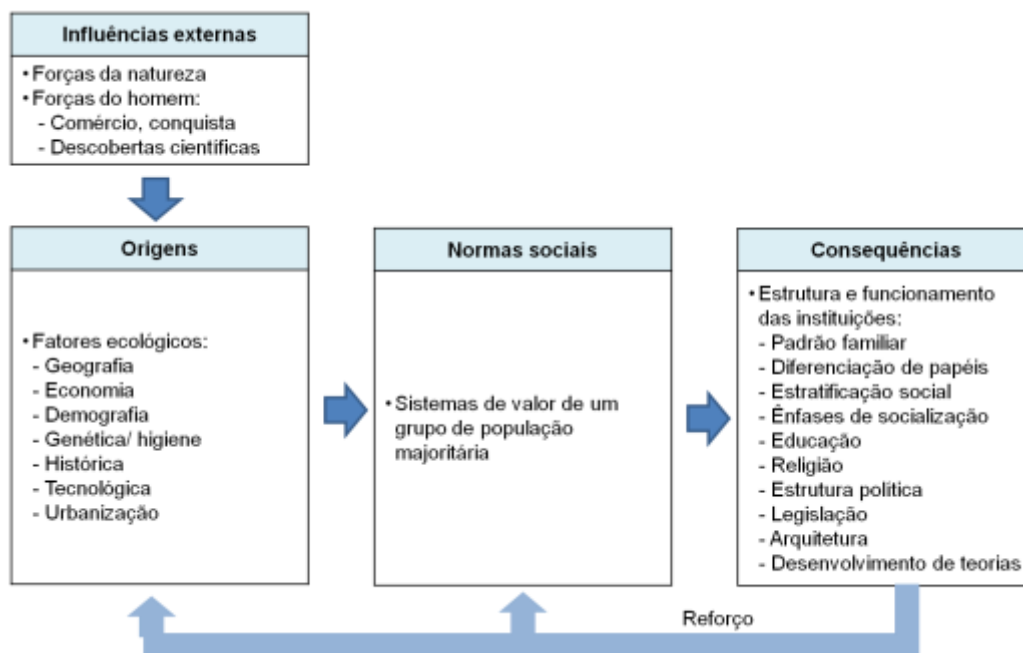


Figura 1 - A estabilização dos padrões culturais (HOFSTEDE, 1980)

Baseado no meio ambiente onde está inserido (influência externa, como forças da natureza e do homem), o grupo de seres humanos dá luz ao desenvolvimento da sua origem (delineando seu sistema econômico, demográfico, tecnológico, entre outros).

Uma vez delineados por tais condições, inicia-se a formação de sistemas de valor a partir do momento em que existe uma convergência de valores pela maioria dos indivíduos da população.

Tais valores por sua vez geram como conseqüências as estruturas e normas de funcionamento das diversas células de grupo que se formam – como família, divisão do trabalho e responsabilidades, educação, legislação, etc.

As conseqüências resultantes da síntese das condições ambientais e de origem reforçam e realçam ainda mais as características originais e os valores formados dentro da população (HOFSTEDE, 1980).

Para que a cultura em vigor efetivamente se perpetue temporalmente faz-se necessária a introdução de novos indivíduos à população ou organização. Na seção a seguir serão abordados alguns fatos sobre a socialização de novos indivíduos na organização.

3.1.3. Socialização

O processo de socialização de cada indivíduo também deve ser levado em consideração no estabelecimento e manutenção da cultura organizacional – divididos em duas categorias: primária e secundária (BERTERO, 1996)

- **Socialização primária:** introdução de um indivíduo a uma sociedade – Exemplo: um bebê é introduzido numa família;
- **Socialização secundária:** introdução do indivíduo já socializado a novos setores do mundo objetivo – onde existe uma classificação do que é mais importante ou não, levando em consideração a estrutura social e as idiossincrasias pessoais

A utilização de símbolos para tornar concretos os valores da organização e a socialização para a manutenção da mesma são os fatores componentes da cultura organizacional. Uma vez revistos os componentes, pode-se então tentar definir o que é a cultura organizacional.

3.1.4. Definição da cultura organizacional

Diversos são as definições existentes sobre a cultura organizacional. Neste estudo adotar-se-á a definição a seguir de Fleury (1996) por esta mostrar ser baseada em uma ampla gama de definições previamente estabelecidas, define-se:

“...cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.” (SCHEIN apud FLEURY, 1996).

E ainda, a cultura organizacional é

“concebida 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.” (FLEURY, 1996)

Segundo Fleury (1996) ainda, a cultura não é um conjunto de condutas estritamente idênticas para todas as casualidades, mas um conjunto de regras as quais são interpretadas de maneiras independentes nos diferentes casos em que são aplicadas.

Neste estudo em específico, considerar-se-á que esta cultura organizacional, composta de símbolos e valores de cada indivíduo está em formação dentro da Empresa Moderna e para que seja possível uma análise mais clara deste acontecimento, deve-se ilustrar o contexto da internacionalização de empresas, uma vez que a empresa analisada neste estudo é uma subsidiária, parte de uma grande corporação multinacional.

3.2. Internacionalização de empresas

Dentro da hipótese de que o poder sempre está diretamente associado a incertezas – ou seja, quem controla a incerteza, possui o poder (HOFSTEDE, 1994) – os sistemas produtivos estão cada vez mais valorizando a informação e o conhecimento, e consequentemente, a difusão dos mesmos pela cadeia de valor global na qual a empresa atua (FLEURY; FLEURY, 2007).

Algumas indústrias manufatureiras – como a automobilística – têm mostrado grande interesse em investir grandes volumes de capital no Brasil para construção de novas fábricas, principalmente no estado de São Paulo (A FOLHA DE SÃO PAULO, 2011). A necessidade de controlar mais estritamente os elementos da cadeia de valor mais próximos dos clientes está causando uma inevitável necessidade de internacionalização, e consequentemente, precisam entender e se adaptar ao contexto local para que toda a cadeia de valor – seja ela global ou local – funcione eficazmente (FLEURY; FLEURY, 2007).

Adicionado a isso, existe a teoria de que as empresas mais globalizadas – como as do setor automotivo, químico ou eletrônico – as quais possuem uma rede de produção mais integrada à estratégia de internacionalização seriam mais bem marcadas pelo efeito país de origem (FERNER, 1997) possibilitando um estudo da cultura organizacional em multinacionais com operações no exterior. Vale ressaltar que as empresas multinacionais coreanas de destaque se concentram nestas áreas de atuação e que a Empresa Moderna se enquadra em um destes setores.

As subseções a seguir procuram abordar com mais riqueza, os conceitos relacionados à internacionalização e trazer à tona os prováveis padrões de comportamento das multinacionais e suas subsidiárias.

Elucidar-se-á primeiramente, as fases da internacionalização; seguida das competências para internacionalização; a prioridade dada à gestão de pessoas; e a definição do chamado efeito país de origem presente nas multinacionais.

3.2.1. Fases da internacionalização

Toda empresa que busca a internacionalização o faz baseado em estratégias que beneficiem o seu negócio. Como estratégia de internacionalização define-se:

“o conjunto de escolhas estratégicas comuns aos mercados internacionais, os ambientes industriais internacionais, estratégias genéricas de posicionamento e diversificação, gestão das multinacionais e todas as operações entre países” (RICART et al., 2004 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010)

Muritiba, Vasconcellos e Muritiba (2010) tiveram como finalidade analisar a atuação dos conselhos de administração na estratégia de internacionalização das organizações. Procuraram avaliar a crescente importância da participação destes conselhos tentando responder às dúvidas referentes às fronteiras de atuação dos conselhos da matriz e das subsidiárias. Para tal levantaram os diferentes estágios da internacionalização resumidos conforme a Figura 2.

Infere-se a partir da Figura 2, que a atuação dos conselhos de administração na estratégia se dá pela concentração do poder sobre o processo decisório; e a forma de difusão dos conhecimentos gerados na organização. Estas características determinam a fase da internacionalização em que a empresa se encontra. No caso da Corporação Moderna, acredita-se que esta já se encontra na fase “Transnacional”, uma vez que as atribuições da subsidiária são semelhantes das descritas no modelo a seguir:

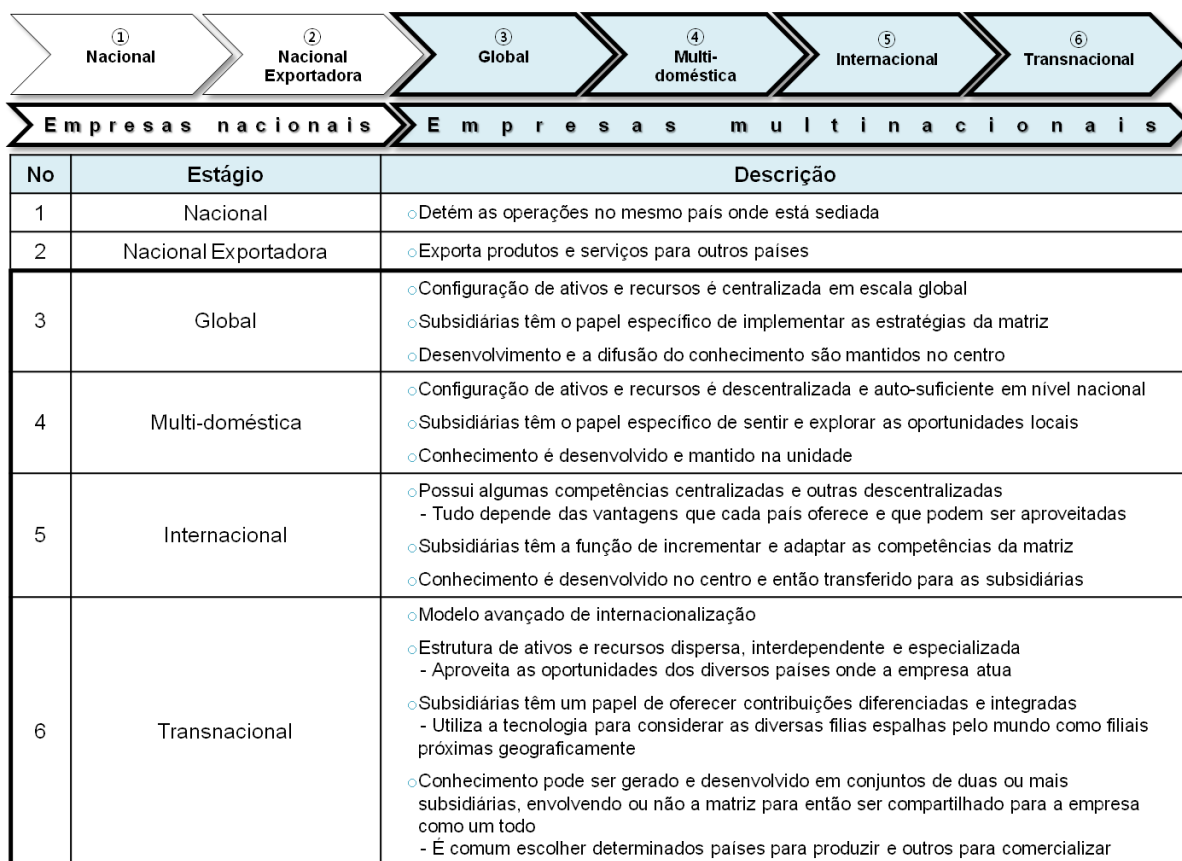


Figura 2 - Estágios de internacionalização de empresas (baseado em BARTLETT; GHOSHAL, 1988 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010)

Existem na Literatura estudos clássicos sobre estratégia de internacionalização. Duas linhas de estudos são explicitadas por Muritiba, Vasconcellos e Muritiba (2010):

- 1) Explicar os motivos da internacionalização;
- 2) Explicar o processo pelo qual as empresas passam;

Cita-se como exemplo para a linha de estudo 1, a teoria do “paradigma eclético” de Dunning (DUNNING, 1981 e 1993 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010). Segundo a teoria existem três tipos de vantagens pelas quais as empresas buscam a internacionalização:

- **Vantagem da localização:** vantagem específica do país onde a firma opera. Estrutura de mercado, legislações, mão de obra local, etc.;
- **Vantagem da propriedade:** patentes, poder de mercado, monopólio comercial de algum produto, habilidades técnicas, gerenciais ou conhecimentos;
- **Vantagem da internalização:** desfrutada pelas firmas ao optar por internalizar determinado ativo ao invés de transacioná-lo no mercado;

A outra linha de estudos – a de explicar o processo de internacionalização – cita-se a Teoria de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2001 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010). Segundo este modelo:

“as empresas tendem a iniciar suas vendas externas via exportação e geralmente dão preferência a países próximos geograficamente”. (HILAL; HEMAIS, 2001 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010)

O conceito chave da teoria de Uppsala é a distância psíquica – a qual:

“...representa a distância percebida pelos gestores quando se trata das diferenças entre os países em que se vai atuar” (MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010).

Uma vez assumida como verídica a teoria de Uppsala, e a hipótese inicial deste estudo – a qual considera que a distância cultural entre o Brasil e a Coréia do Sul é relativamente alta – parece-nos válida a identificação dos fatores culturais envolvidos na formação da cultura organizacional na Empresa Moderna.

Como será então que as empresas multinacionais procuram se desvencilhar desta barreira existente entre as diferentes nações? Qual será a transformação organizacional que a empresa realiza para que se realize com eficácia a internacionalização de suas atividades? Existirão meios mais eficientes para atingir tal objetivo? Em quais aspectos a subsidiária possui autonomia para intervir, em quais não? A seção 3.2.2 a seguir procura iluminar tais questionamentos.

3.2.2. Competências prioritárias para expansão internacional

Durante a execução da estratégia de internacionalização, a empresa precisa rever suas competências dentro da organização para acompanhar a expansão organizacional corrente (FLEURY; FLEURY, 2010).

Fleury e Fleury (2001) conceituam a competência observando a empresa através da Teoria dos Recursos da Firma (*Resource Based View of the Firm*) – integrando variadas pesquisas correntes na área da Economia, Teoria das Organizações, Organização Industrial e Estratégia – a fim de se mostrar que a vantagem competitiva gerada é apoiada no eficaz gerenciamento dos recursos.

Portanto entende-se que a competência não é algo que a empresa possui ou tem acesso, e sim uma habilidade para fazer alguma coisa tornando-a um espécie de medida de desempenho da empresa, “...resultante da qualidade e da coordenação dos seus recursos” (FLEURY; FLEURY, 2010)

Fleury e Fleury (2010) desenvolvem um raciocínio com o qual afirmam que as competências adquiridas pelas empresas são influenciadas pelo contexto local ou do mercado local onde são desenvolvidas. Além de serem influenciadas, as empresas possuem o poder de transformar a forma de geração de valor através da inovação nos processos de mobilização dos recursos disponíveis.

“Se o mercado é exigente, a empresa deve adotar uma determinada configuração de competências. Se, ao contrário é desordenado, desorganizado, turbulento, a empresa deve desenvolver outros perfis de competências para sobreviver” (FLEURY; FLEURY, 2010)

Desta forma, os autores sintetizam um modelo analítico onde se considera a influência dos fatores ambientais – ambiente local e competitivo – onde somados acabam por gerar a estratégia resultando no desempenho da empresa. Vide Figura 3 abaixo:

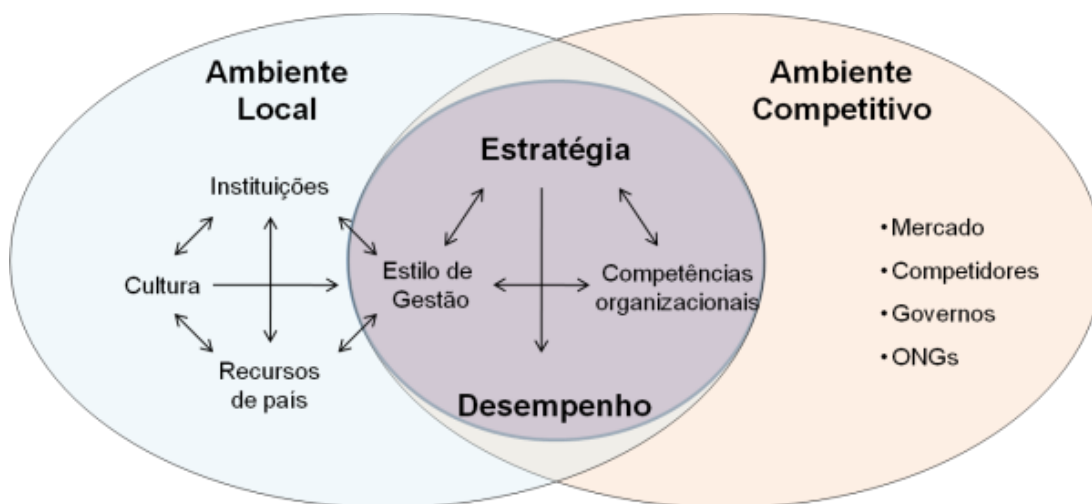


Figura 3 - Modelo analítico utilizado no estudo da internacionalização de empresas brasileiras (FLEURY; FLEURY, 2010)

As competências básicas são estabelecidas pelos autores e divididas em nove categorias (vide Tabela 2). Questiona-se a ordem de importância para competir no mercado doméstico e internacional (FLEURY; FLEURY, 2010), respectivamente, obtendo-se a hierarquia da Tabela 3.

Tabela 2 - Competências básicas das empresas (FLEURY; FLEURY, 2010)

Bloco	Competência	Descrição
Modelo de Negócio	Planejamento	Identifica, formula, implanta e gerencia estratégias competitivas
	Organização	Desenvolve, implanta e aperfeiçoa sistemas de gestão
Operações	Tecnológica	Agrega valor a produtos e processos

	Produção	Produz (bens e serviços)
	Comercial	Entrega (bens e serviços)
Suporte	Gestão de RH	Atrai, captura, desenvolve e recompensa pessoas
	Finanças	Busca, negocia, investe e gerencia recursos financeiros
Relações de Mercado	Relacionamento com clientes	Leva a empresa para perto dos clientes; cria e gerencia as relações a jusante da cadeia de valor
	Gestão da cadeia de fornecimento	Define política de suprimentos, seleciona e gerencia a rede de fornecedores a montante

Tabela 3 - Hierarquia entre competências organizacionais na internacionalização (FLEURY e FLEURY, 2010)

No.	Competir no mercado doméstico	Entrada no mercado internacional	Expansão Internacional
1	Tecnológica	Produção	Comercial
2	Produção	Organização	Relac. com o cliente
3	Relac. com o cliente	Gestão de RH	Tecnológica
4	Organização	Planejamento	Produção
5	Finanças	Tecnológica	Gestão da CF ¹
6	Gestão de CF ¹	Comercial	Finanças
7	Planejamento	Relac. com clientes	Organização
8	Comercial	Finanças	Gestão de RH
9	Gestão de RH	Gestão de CF ¹	Planejamento

Avalia-se que a hierarquia de prioridades das competências, dependendo da fase da internacionalização, altera-se motivada pela necessidade de uma competência específica. Segundo os autores, no estágio inicial para internacionalização, a produção torna-se a prioridade seguida de organização e gestão de RH:

“Esse novo perfil revela os desafios de intervir rapidamente sobre a realidade do investimento no exterior (planta/fábrica/escritório) para tornar a sua operação eficiente, transferir o modelo de gestão para a integração unidade internacional e expatriar os funcionários que irão assumir as responsabilidades por essa unidade.” (FLEURY; FLEURY, 2010)

Infer-se que tal priorização na gestão de pessoas é devido à necessidade de adaptar à cultura empresarial local e desenvolver novas competências e aumentar/manter a competitividade. Então como será feita a administração desta competência prioritária? A

¹ Gestão da cadeia de fornecedores

seção 3.2.3 irá elucidar em mais detalhes os fatores relevantes na gestão de pessoas no processo de internacionalização.

3.2.3. Gestão de pessoas na internacionalização

Conforme analisado na seção anterior, as multinacionais “(...) começam a valorizar mais a competência de gestão das pessoas do que o faziam anteriormente.” (MURITIBA et al., 2010)

Levantando o questionamento de quais são os aspectos da gestão de pessoas que devem ser considerados para que o processo de internacionalização seja realizado com sucesso. Destaca-se oito aspectos que as empresas englobam na gestão de pessoas nesta fase de expansão (MURITIBA et al., 2010):

- Lidar com diferentes culturas nos países;
- Conhecer e adaptar-se à legislação trabalhista;
- Recrutar e selecionar profissionais adequados ao contexto global;
- Desenvolver competências nos funcionários que irão para outros países;
- Estruturar as políticas de gestão de pessoas;
- Pensar a estratégia de gestão de pessoas globalmente;
- Planejar os recursos humanos necessários à expansão da empresa;
- Manter um sistema de comunicação eficiente.

Defende-se que a “*função de gerir pessoas vem sendo considerada cada vez mais como uma competência estratégica das organizações*” (JABBOUR; SANTOS, 2008 apud MURITIBA et al., 2010). Sendo que no caso das multinacionais brasileiras, dentre as diversas competências, a gestão de pessoas torna-se uma competência essencial durante a fase de internacionalização (BORINI; FLEURY; FLEURY, 2009 apud MURITIBA et al., 2010).

Para que se analise corretamente a estratégia de internacionalização de uma empresa, faz-se necessária a entender a atuação dos conselhos de administração dada à crescente importância da participação destes nas governanças corporativas (MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010). Será que a forma como são divididas as tarefas administrativas entre os diferentes cargos de direção levam a divergências que podem por ventura causar um desalinhamento na estratégia ou cultura organizacional da subsidiária em relação à matriz? Ou simplesmente há dominação realizada pela matriz sobre a subsidiária e a matriz atua como homogeneizadoras da cultura organizacional no país hospedeiro?

Entre as particularidades dos conselhos de multinacionais citam-se:

- **Sistemas de gestão:** empresas multinacionais possuem sistemas de gestão complexos, “com salários mais altos para os diretores, e maior número de diretores” (SANDERS; CARPENTER, 1998 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010).
- **Atividades desempenhadas pelos conselhos da matriz:** os papéis dos conselhos de administração da matriz e da subsidiária se diferenciam sendo que as decisões mais globais se concentram na matriz e as decisões mais relacionadas ao mercado local é da autonomia das subsidiárias (vide Tabela 4) (STRIKWERDA, 2003 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010)

Tabela 4 - Autoridade dos conselhos da matriz x subsidiária em multinacionais (STRIKWERDA, 2003 apud MURITIBA, VASCONCELLOS e MURITIBA, 2010)

Atribuições do Conselho da Matriz	Atribuições do Conselho da Subsidiária
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar o escopo das subsidiárias, dos produtos e das divisões; • Padrões contábeis e de controle; • Operações financeiras e de mudança no capital; • Recursos corporativos: patentes e marcas; • Propriedade de ações; • Relatórios em geral; • Mudanças no sistema legal; • Gerenciamento de caixa; • Aquisições, fusões e alianças; • Desenvolvimento de políticas de gestão; • Maiores reestruturações da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação e política de produto; • Posicionamento de mercado e precificação; • Vendas, distribuição e marketing; • Desenvolvimento de produto e de processo; • Comércio e produção; • Contratação da alta direção da subsidiária; • Investimentos em equipamentos e outros ativos (menos investimentos);

Determinadas características dos conselhos de administração podem gerar alguns problemas na organização, segundo Muritiba, Vasconcellos e Muritiba (2010):

- 1) O conselho da matriz pode ser centralizador e diminuir a capacidade empreendedora na subsidiária. Como decorrência a matriz pode se preocupar mais com a implementação – exercendo maior controle – do que com a formulação;
- 2) Pode haver falta de um direcionamento claro acarretando na competição entre as subsidiárias;
- 3) Existem evidências “de que a cultura do país da matriz tem forte influência sobre o papel que o conselho da subsidiária vai exercer” (MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010);

- 4) A diversidade de nacionalidades dos membros do conselho e como isso influencia a tomada de decisão. A linguagem, a influência da dualidade de nacionalidade do membro (se ele deve tomar uma decisão entre beneficiar o país de origem dele ou beneficiar a empresa) e o problema da dificuldade e custos da expatriação dos diretores aumentam a complexidade deste problema.

Cita-se – para problema da influência da cultura do país da matriz no papel do conselho da subsidiária – um estudo onde foram analisadas multinacionais da Europa, EUA, Canadá e Japão (KRIGER, 1988 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010).

O estudo concluiu que as subsidiárias japonesas têm muito mais autonomia e contribuem muito mais para a estratégia local, chegando até o nível global do que as empresas norte-americanas e canadenses. A interação das relações pessoais entre os membros do conselho da matriz e da subsidiária é um fator importante na manutenção do nível de comunicação entre as duas partes. As subsidiárias japonesas possuíam maior variedade e importância na tomada de decisão, como por exemplo:

“aprovar orçamentos de planos de curto prazo para as subsidiárias; tomar ações corretivas; participar no desenho do plano estratégico da subsidiária; assegurar o cumprimento das legislações locais; prover a matriz com conhecimento das condições socioeconômicas e políticas do país local; e diminuir o risco político da subsidiária” (KRIGER, 1988 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010)

O ambiente complexo onde as empresas multinacionais atuam torna a gestão de pessoas um grande desafio. Comparado ao contexto das empresas domésticas, cita-se uma extensa lista de dificuldades enfrentadas por empresas multinacionais (MURITIBA, 2010). A qualificação da força de trabalho; aspectos culturais; expatriação; e legislação trabalhista são alguns fatores que fazem da gestão de pessoas uma tarefa árdua em multinacionais.

Em relação ao aspecto cultural na gestão de pessoas, o estudo realizado por Bohlander, Snell e Sherman (2007) apud Muritiba et al. (2010), resume as dificuldades culturais como segue na Tabela 5:

Tabela 5 - Questões culturais na gestão das multinacionais (baseado em BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2007 apud MURITIBA et al., 2010)

Educação	Valores	Estrutura social	Comunicação	Religião
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrutura educacional ✓ Nível de escolaridade e da população 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ética no trabalho ✓ Orientação de tempo ✓ Propensão ao risco 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grau de nacionalismo ✓ Estratificação social ✓ Paternalismo / maternalismo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Idiomas e expressões ✓ Dialeto ✓ Linguagem não verbal ✓ Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Religião predominante ✓ Dogmas ✓ Rituais ✓ Feriados e dias santos

As diferenças existentes entre os diversos países como o nível educacional da população; valores éticos; orientação de tempo; comprometimento com horários; vestimenta; costumes de negócios; calendários diferentes; estrutura social com diferentes tratamentos – como as castas na Índia; costumes religiosos – como a de tirar os sapatos no Japão que possui origens religiosas; são citados como exemplos (MURITIBA et al., 2010).

Devido a estas diferenças sócio-culturais existentes entre os países, as empresas utilizam-se da expatriação de funcionários da matriz para manter o gerenciamento *in loco* da subsidiária. Listam-se os três principais motivos da expatriação (EDSTROM; GALBRAITH, 1977 apud MURITIBA et al., 2010):

- 1) Preenchimento de vagas existentes em outros países, o que pode ocorrer quando a mão de obra especializada está no país da matriz da empresa ou o contrário;
- 2) Desenvolvimento gerencial, ou seja, rotação de funções e países para que os gerentes conheçam as operações internacionais da organização;
- 3) Para propósitos de desenvolvimento da organização, como por exemplo, para controle e coordenação das subsidiárias, transferência de conhecimento e promoção da cultura corporativa;

Apesar de ser uma prática comum, ela é custosa e de difícil gerenciamento – O'sullivan, Appelbaum e Abikhzer (2002) apud Muritiba et al., (2010), mostram que 10 a 45% dos expatriados retornam ao país de origem antes do previsto, implicando em altos custos de treinamento, salário, realocação de despesas como moradia e educação dos filhos.

Através do estudo de seis casos de empresas multinacionais brasileiras inferem-se os seguintes pontos a serem considerados numa política de gestão de pessoas de uma multinacional apresentados na Tabela 6 (MURITIBA et al., 2010):

Tabela 6 - Principais impactos sobre as políticas de gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras (baseado em MURITIBA et al., 2010)

<p>Maior complexidade e necessidade de planejamento de longo prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não é comum atrelar a gestão de pessoas à estratégia (CODA et al., 2005 apud MURITIBA, 2010) ✓ Nos casos estudados as empresas passaram a investir mais em sua estrutura da área de RH, principalmente devido à demanda durante o processo de internacionalização ✓ O planejamento da estratégia de gestão de pessoas no médio e longo prazo se tornam necessárias também
<p>Maior estruturação de regras e padrões que organizem a gestão de pessoas internacionalmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe uma notável preocupação das empresa em estruturar mais as regras e padrões que organizam as políticas de gestão de pessoas internacionalmente ✓ Empresas de países mais desenvolvidos se preocupam em flexibilizar os processos de RH adotados nas subsidiárias ✓ Empresas brasileiras buscaram maior padronização no estágio inicial para depois buscar a flexibilização
<p>Desenvolvimento e contratação de profissionais qualificados para atuar internacionalmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expatriação é uma prática de alto custo e de difícil gestão (MCNULTY et al., 2009 apud MURITIBA et al., 2010) ✓ O objetivo principal da expatriação é de facilitar a transferência de conhecimento e integração global da organização ✓ Existem uma tendência – chamada também de localização – a qual “os gerentes expatriados são substituídos por funcionários locais que originalmente seriam subordinados desse gerentes” (LAW et al., 2009 apud MURITIBA et al., 2010) ✓ Relata-se que para realizar a localização, a dificuldade enfrentada é a de encontrar pessoas qualificadas e preparadas para assumir posições internacionais ✓ A falta de treinamento em idiomas e a capacidade de atuar internacionalmente de forma veloz e eficaz
<p>Treinamento e desenvolvimento atuando no desenvolvimento de competências</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há necessidade em multinacionais de desenvolver a capacidade de assegurar-se de que as idéias e as informações fluam através das unidades de negócios para estimular a aprendizagem ✓ A busca pela internalização de conhecimentos e competências essenciais ao negócio deve influenciar o modelo de gestão de pessoas da multinacional ✓ Treinamento e desenvolvimento aparecem como ferramentas de difusão de conhecimentos dentro das organizações
<p>Política salarial reconhecendo as diferenças em legislação e os modelos de compensação adotados nos países</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A interação com o ambiente externo traz implicações para gestão de pessoas e outras operações internas da organização, assim como estratégias de negócios ✓ A política de remuneração pode sofrer influência de alguns dos fatores externos do ambiente ✓ Mesmo tendo um modelo de remuneração específico, é preciso adaptar

	tais políticas de acordo com o contexto local, como os diferentes benefícios considerados em cada país
Gestão da cultura da empresa buscando manter uma cultura integrada no mundo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ao realizar as operações em países distintos, as empresas multinacionais precisam gerenciar a grande complexidade da cultura organizacional ✓ É preciso compreender mais do que a cultura empresarial local, precisando entender as diferenças culturais e adaptar à política de gestão de pessoas ✓ Alguns estudos apontam para uma convergência das políticas de gestão de pessoas, devido ao fato da cultura americana predominar o mundo empresarial (CHILD; FAULKNEW; PITKETHLY, 2001 apud MURITIBA et al., 2010) ✓ No entanto ainda existem alguns valores muito específicos as quais influenciam a gestão de pessoas como: crenças religiosas, valorização ou não da hierarquia, poder dado aos funcionários e associações sindicais

Mesmo com toda a complexidade de um sistema de gestão de pessoas em empresas multinacionais, existem estudos os quais defendem que a influência do país de origem da organização atua firmemente em homogeneizar a cultura organizacional. A seção 3.2.4 apresentará os conceitos relacionados ao efeito país de origem em multinacionais a fim de se esclarecer tal influência.

3.2.4. Efeito país de origem

A influência do país de origem da organização está presente em diversos aspectos cotidianos de uma subsidiária no exterior. A forma de administrar; os desafios enfrentados como as barreiras da língua; da dualidade nacional dos funcionários; forma de gerenciar projetos, por exemplo, afetando diretamente a formulação da estratégia e o gerenciamento da cultura organizacional na subsidiária (MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010).

O efeito país de origem está também presente nas empresas brasileiras diferenciando-as das demais empresas estrangeiras durante a fase de internacionalização. Nelas, o efeito:

“contribui para que as políticas de empresas brasileiras possuam características específicas com relação às dos demais países, levando-as a enfrentar desafios próprios ao se internacionalizarem” (MURITIBA et al., 2010)

Outros estudos visam decifrar os resultados da institucionalização das multinacionais a qual molda as políticas de gestão de pessoas de acordo com os fatores sociais e institucionais do país de origem. A coordenação dos recursos humanos dentro de áreas-chaves da empresa – como finanças, treinamento, relações industriais, e relações gerenciais entre subsidiárias – são

passivos de serem influenciados por este efeito. Resultando num número limitado de formas de gestão coerentes com a cultura nacional de alguns países (ALMOND, 2010).

Existem duas linhas de estudos sobre as práticas de gestão de pessoas nas empresas multinacionais onde é discutida a questão da propriedade, ou seja, para qual grupo a empresa pertence realmente (FERNER, 1997):

- A primeira linha defende que as multinacionais estão se tornando agentes sem estado, destacado da individualidade de cada nação. Como evidências incluem-se, o crescimento das alianças estratégicas internacionais e *joint ventures*, fusões *cross-national* e o surgimento de matrizes fora do país de origem;
- Contrário a primeira linha de estudos, outras evidências sugerem que mesmo a mais global das empresas ainda está profundamente enraizada nos sistemas nacionais de negócios do país de origem;

Almond (2010) defende o fato de que em grandes organizações, a política de gestão de recursos humanos é moldada por agentes atuando na multiplicidade de relações de poder entre eles mesmos. Exigindo da empresa uma habilidade em administrar o balanço entre “controle” e “comprometimento”. Tendo de um lado uma maneira de exercer o seu controle direto sobre o empregado; e do outro um estado de lealdade legitimado pelo consenso, obtendo assim o máximo da iniciativa do empregado a favor da empresa (ALMOND, 2010).

Espalhados por diferentes níveis hierárquicos estes agentes possuem – em maior ou menor proporção – autonomia para planejar e moldar de certa forma os resultados almejados. Portanto, torna-se importante levar em consideração como cada agente pensa a respeito dos “*resultados certos*”. A racionalidade dos agentes – principalmente aqueles menos poderosos na organização – é afetada profundamente pela estrutura sócio-econômica dentro da qual operam. Os fatores que estes agentes se baseiam são, segundo Almond (2010):

- As “regras do jogo” moldadas pelas instituições governamentais, agentes regulatórios, acordos coletivos, e outras instituições que regem algo além da firma;
- Interpretações subjetivas do que é racional, justo ou normal. Podendo existir uma interpretação diferente do empregado e empregador, uma vez que essa interpretação é moldada por elementos enraizados historicamente, por exemplo;

O último fator de influência citada leva em consideração que o controle e propriedade das subsidiárias são realizados pela matriz localizada no país de origem e os cargos gerenciais são geralmente ocupados por expatriados vindos da matriz quase que na sua totalidade (RUIGROK; van TULDER, 1995 apud FERNER, 1997).

Outra questão relevante é a existência de alguns processos da gestão de pessoas que estão mais suscetíveis à influência do efeito país de origem devido ao baixo grau de regulamentação do país hospedeiro (FERNER, 1997):

- Sistemas de renumeração;
- Desenvolvimento da gerência;
- Comunicação entre funcionários;

Segundo Almond (2010), uma compreensão melhor sob o potencial das empresas em segmentar suas políticas de RH estrategicamente é um assunto ainda meio deficiente nos estudos do efeito país de origem.

Outra necessidade nesta área de estudo – segundo o mesmo autor – é analisar a desnacionalização das preferências do empregado o qual prefere a maneira como as multinacionais gerenciam de acordo com os costumes do país de origem. Estudos mais detalhados analisando a experiência dos empregados e a opinião destes em relação ao trabalho numa multinacional são ainda escassos. No entanto parece que isso é o resultado dos esforços das multinacionais em tentar padronizar sua cultura corporativa num padrão internacional objetivando um controle mais eficaz sobre a reação de seus empregados espalhados pelo mundo.

Existirá um meio mais eficiente para uniformizar a cultura organizacional em multinacionais usando o efeito país de origem? Dulfer (1990) apud Ferner (1997) diz que quanto maior o “grau de estrangeirismo” – a distância entre as culturas – entre o país de origem e o hospedeiro, mais difícil é para as multinacionais transferirem a sua filosofia e práticas para subsidiária. Citam-se também as possíveis estratégias para superar estes desafios conforme a Tabela 7

Tabela 7 - Estratégias de gerenciamento das influências do efeito país de origem (baseado em FERNER, 1997)

Adotar práticas do país hospedeiro	✓ Favorável quando a empresa adota um sistema de “divisão internacional do trabalho”, pois as práticas usuais do país de origem poderiam ser alteradas para um novo sistema de produção – evitando redundância da prática na subsidiária
Criar um novo sistema de práticas	✓ Criar uma prática totalmente nova através da introdução das práticas padrões do país de origem nas operações do país hospedeiro – podendo ser chamado de “ <i>cross-national isomorphism</i> ”
Misturar as práticas dos dois países	✓ Introduzir apenas alguns fatores do país de origem no sistema vigente no país hospedeiro dependendo da ocasião
Adotar modelos já existentes de empresas do país de origem	✓ Adotar os modelos já criados pelas empresas multinacionais de mesma origem, correndo o risco de não ser aceita eficazmente na subsidiária devido às diferenças do sistema produtivo

Dentro destas estratégias fica claro que pode haver também uma transferência de idéias de “baixo para cima”, ou seja, da subsidiária para matriz (ALMOND, 2010) – o que geralmente não é comum, uma vez que a maior parte das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento são realizadas no país de origem (RUIGROK; van TULDER, 1995 apud FERNER, 1997). No entanto, nada impede que um gerente expatriado obtenha uma compreensão ou empatia por certa prática ou idéia presente nos seus subordinados nativos do país hospedeiro e voltar para a matriz, internalizando uma prática da subsidiária no país de origem (ALMOND, 2010).

Resume-se na Tabela 8 a seguir, as principais características dos sistemas de negócios nacionais e como cada multinacional comporta em relação à governança corporativa; controle corporativo; carreira gerencial; estrutura e coordenação do trabalho; relação do indivíduo com a empresa:

Tabela 8 - Relações entre os sistemas de negócios nacionais e o comportamento das multinacionais (baseado em FERNER, 1997)

Governança Corporativa	Empresas de recursos próprios (“insider systems”)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas européias (Alemanha) ✓ Minimização do risco de aquisição por outras empresas, estabilidade ✓ Possibilidade de investimentos financeiros de longo prazo ✓ Pouca proporção dos lucros é destinada aos acionistas ✓ Mantém os funcionários como ativos que trazem vantagem competitiva, ✓ Muitos dos direitos já garantidos no país de origem aos funcionários são distribuídos nas subsidiárias, como a participação nos lucros ✓ Maior pressão dos <i>stakeholders</i>, menor pressão dos <i>shareholders</i>
	Empresas de recursos de terceiros (“outsider systems”)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas anglo-saxônicas (EUA e Inglaterra) ✓ Ênfase nos ganhos de curto prazo baseados no lucro por ação ✓ Grande proporção dos lucros é destinada aos acionistas ✓ Mantém os funcionários como recursos da qual dependem tendo que muitas vezes assumir como responsabilidades indesejadas ✓ Os direitos dos funcionários são muitas vezes vistos como ameaças aos acionistas ✓ Menor pressão dos <i>stakeholders</i>, maior pressão dos <i>shareholders</i> ✓ Em busca do lucro imediato pode haver premissas diferentes para decisões em relação a capacidade e geração de empregos
Controle Corporativo	Controle Informal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas européias (Alemanha) e japonesas ✓ Maior confiança em gerenciamento por contato “cara a cara” ✓ Controle de desempenho mais informal ✓ Menos preocupado com desempenhos medidos e lucro por ação ✓ Mais ênfase em <i>feedback</i> informal e comunicação ✓ Uso da expatriação para garantir o controle pessoal da subsidiária ✓ Nas empresas alemãs a estrutura hierárquica é horizontal, sendo o poder distribuído com base na expertise técnica e conhecimento
	Controle Formal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas anglo-saxônicas (EUA e Inglaterra) ✓ Os problemas financeiros são geralmente resolvidos internamente ✓ Setor financeiro forte e dominante ✓ Políticas de controle complexas e bem desenvolvidas ✓ Geralmente possuem padrões internacionais de controle financeiro ✓ Processos de renumeração, níveis de hora extra, negociações sindicais são cuidadosamente monitorados contra o controle de orçamento ✓ Nas empresas francesas a estrutura hierárquica é vertical, colocando distância entre o indivíduo e poder
Tipos de Carreiras Gerenciais	Recrutamento de gerentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas japonesas e francesas ✓ Contratação de pessoas no nível gerencial já desenvolvido ✓ Altamente atrelada às habilidades políticas do candidato – estabelecimento de alianças, possuir patrocinadores poderosos, realização de projetos com alta visibilidade
	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas alemãs

	de futuros gerentes Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento de novos talentos ✓ Baseado no modelo de aprendiz e funções rotativas ✓ Carreira evolui a medida que o indivíduo desenvolve especialidade técnica ✓ Gerente habilitado para estratégia de exportação
	Desenvolvimento de futuros gerentes Generalistas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas anglo-saxônicas (EUA e Inglaterra) ✓ Desenvolvimento de novos talentos ✓ Baseado em programas de especialização administrativa como MBA ✓ Gerente habilitado para realizar operações no exterior
Estrutura e Coordenação de Trabalho	Vertical	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas francesas ✓ Tarefas e funções divididas rigidamente por todos os diferentes cargos na hierarquia
	Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas alemãs ✓ Divisão das funções e tarefas realizadas na estrutura horizontal ✓ Difícil diferenciação das fronteiras podendo haver entrelaçamento de responsabilidades entre diferentes funções
	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas alemãs e japonesas ✓ Grande preocupação com a coordenação mundial dos padrões de execução das tarefas ✓ Existência de sistemas de controle e avaliação capazes de identificar defeitos ou melhorias e disseminar inovação para as unidades produtivas
Relação do indivíduo com a empresa	Puramente Contratual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas americanas ✓ Ambiente do país de origem onde existe determinação dos salários feita pelo mercado e grande mobilidade da força de trabalho ✓ Altamente burocrática e padronizada para facilitar o gerenciamento de recrutamento e demissão ✓ Há grande preocupação com recompensas, renumeração, mercado de trabalho
	Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Típico perfil de empresas japonesas ✓ Fatores considerados abrangem mais dimensões incluindo-se o aspecto sócio-econômico do indivíduo ✓ Predomínio da contratação de indivíduos do mercado interno ✓ Maior preocupação com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento do indivíduo

Os diferentes comportamentos das multinacionais mostram que a relação de poder econômico no cenário internacional também influencia nas práticas organizacionais adotadas. Segundo Almond (2010), a visão americana de gerenciamento, de valor agregado ao acionista; ou até mesmo o movimento pós-fordista, o qual é a visão reinterpretada do modelo japonês de gestão, parecem predominar nas escolhas das organizações.

Tal tendência leva-nos a considerar o questionamento feito por Freitas (2009) referente ao sentido de se analisar uma cultura nacional ou a interculturalidade entre nações de organizações que cada vez mais buscam um modelo único que defende a mobilidade do indivíduo e certos pensamentos de gestão da chamada “era da globalização”.

No entanto, as pesquisas existentes na área de efeito país de origem demonstram que ainda há uma notável variabilidade de realidades nas subsidiárias. Existindo práticas diferenciadas de segmentação estratégica de benefícios, por exemplo.

O equilíbrio do “controle” e “comprometimento” necessários para levar a organização aos seus objetivos é diferenciado para algumas classes hierárquicas. O relaxamento do controle para obtenção da chamada “autonomia responsável” para aqueles empregados com habilidade de resolver problemas; e um controle mais rígido, com poucas perspectivas de avanço na carreira, pouca autonomia, pouca garantia de permanência no cargo, por exemplo, sobre aqueles empregados que possuem habilidades facilmente substituíveis (ALMOND, 2010).

Esta seção buscou ilustrar os conceitos do efeito país de origem e mostrar a validade da teoria que é defendida por diversos estudiosos. Procurar-se-á na seção 3.3, elucidar a hipótese de que a cultura nacional é fortemente influenciada por fatos históricos que marcaram a nação. E ao analisar a história, será possível determinar em parte as causas de certos traços culturais.

3.3. Conseqüências culturais do condicionamento histórico de cada país

Muitos são os autores que defendem incluir numa pesquisa de cultura organizacional de diferentes nações, os fatos históricos dos países envolvidos (FERNER, 1997; FLEURY, 1996; FLEURY; FLEURY, 1995; HOFSTEDE, 1980).

A programação mental, e consequentemente os valores enraizados no âmago dos indivíduos, é influenciada pelo fator ambiental o qual molda e delineia a forma de pensar, tomar decisões, trabalhar, interagir, etc.

Pode-se dividir esta seção de análise histórica em duas partes: análise histórica do Brasil (baseado em CALDAS, 2009; FLEURY; FLEURY, 1995); e análise histórica da Coréia do Sul (baseado em FLEURY; FLEURY, 1995; MASIERO, 2007).

Ressalta-se que os estudos que buscam nos acontecimentos históricos o motivo para explicar um comportamento, percepção ou atitude de um indivíduo são complexos e exigem

abordagens mais focadas mas, ao mesmo tempo, amplas uma vez que uma nação, provavelmente, é composta por diversas culturas (CALDAS, 2009).

O pesquisador não possui a intenção de tratar exaustivamente cada fato histórico dos países envolvidos neste estudo. Procurar-se-á apenas ilustrar o cenário geral para que seja útil no entendimento das origens dos indivíduos e por quais tipos de situação ou meio ambiente eles foram sujeitos ao longo da sua vida. Para isso baseou-se em estudos já realizados para ilustrar os principais acontecimentos históricos de cada país.

3.3.1. Análise histórica do Brasil

Esta seção abordará os traços culturais brasileiros originados da história do Brasil. Entretanto, não possui o objetivo de explicar exaustivamente todo o conteúdo de

“(...) uma nação de dimensões continentais com diversas facetas internas e externas que não convergiram (e talvez jamais venham a convergir) numa autoimagem consistente (...)” (SKIDMORE, 1999 apud CALDAS, 2009)

Apesar de fazer parte do continente da América do Sul e ser visto por estrangeiros como uma nação com traços tipicamente latino-americanos, o Brasil possui características únicas que o diferencia dos seus vizinhos ao mesmo tempo em que possuem outras que levam a acreditar que é de fato latino-americano (CALDAS, 2009).

Caldas (2009), em seu estudo sobre alguns dos principais fatos históricos brasileiros que podem ajudar a representar a cultura brasileira atual, ilustra os principais acontecimentos ocorridos no Brasil e quais tipos de consequências trouxeram para a cultura nacional brasileira. Um breve resumo das informações está contido na Tabela 9.

Na linha de pesquisas qualitativas nesta área de estudos de traços típicos da cultura brasileira, podem-se identificar os seguintes traços mais marcantes dos brasileiros (CALDAS, 2009):

- **Natureza hierárquica da cultura:** herança do passado colonial que passou a vigorar também na burocracia de Estado e nas fábricas do século XX atingindo também as organizações do século XXI;
- **Personalismo:** relações sociais e organizacionais são reguladas não somente pelo poder, mas também pelas relações pessoais que transcendem os elos organizacionais. “Ninguém quer ser como os outros”

- **Ambigüidade:** ambigüidade presente na maneira como brasileiro lida com as regras, leis e outras interações sociais. Os brasileiros conseguem lidar com leis que muitas vezes não faz sentido e outras que sabem o motivo da sua existência. A distância entre a teoria e a prática foi também inserida na cultura como o “jeitinho brasileiro”
- **Miscigenação étnica:** historicamente é possível comprovar que desde o começo da colonização pelos portugueses existiu a mistura de povos o que ajudou a produzir uma cultura fortemente atrelada à sensualidade. No entanto, a hierarquia existente impossibilita a existência na sua plenitude o chamado “democracia e igualdade social” no país. Os privilégios originados pelas leis portuguesas no Brasil ainda parecem permear a sociedade brasileira atual ao garantir para alguns detentores de poder garantias de estabilidade da sua condição atual em detrimento dos menos favorecidos chamado de “preconceito social não declarado” (DAMATTA, 1989 apud CALDAS, 2009)

Tabela 9 - Resumo de alguns fatos históricos e suas consequências à formação cultural brasileira (extraído de CALDAS, 2009)

Fato histórico	Descrição	Consequência(s)
Descobrimento	<input type="checkbox"/> Brasil se diferenciou da América Espanhola <input type="checkbox"/> Brasileiros não aceitam Colombo como seu descobridor, e sim Pedro Álvares Cabral	<input type="checkbox"/> Crítica para diferenciação cultural do Brasil frente a seus vizinhos
Modelo Colonial	<input type="checkbox"/> Tratado de Tordesilhas (1494) garantiu a posse do território brasileiro aos portugueses <input type="checkbox"/> Portugal e Espanha tinham intenções diferentes em relação ao uso destas terras coloniais <input type="checkbox"/> Espanha buscava se enriquecer explorando as minas de ouro e prata - Trouxe militares e aventureiros <input type="checkbox"/> Portugal queria uma passagem para as Índias e explorar marginalmente o pau-brasil - Trouxe colonos renegados e posteriormente os nobres da Coroa	<input type="checkbox"/> Impacto significativo sobre a relação que os brasileiros mantêm com suas leis e regras
Sistema exportador de monocultura	<input type="checkbox"/> Ansiosos por melhor explorar suas novas terras, os portugueses decidiram seguir o modelo de colonização precoce do Caribe <input type="checkbox"/> Dizimar por violência ou moléstias as populações indígenas, seguindo-se a introdução da cana de açúcar e da mão de obra escrava Africana	<input type="checkbox"/> Forneceu as bases para criação de uma sociedade original mista e complexa <input type="checkbox"/> Implicações sobre a economia e orientação futuras
Demonstrações de poder e força na arena política	<input type="checkbox"/> “Todos devem saber qual é o seu lugar” <input type="checkbox"/> Poder incontestado dos governadores e vice-reis (~1808) <input type="checkbox"/> Chegada da Coroa portuguesa ao Brasil (1808 ~ 1821) <input type="checkbox"/> Império (1822 ~1889) <input type="checkbox"/> Sucessivas ditaduras (~ 1985) <input type="checkbox"/> Escravidão (abolida apenas em 1888) <input type="checkbox"/> Imigração de mão de obra barata mesmo durante a Era da industrialização (séc. XIX e início XX)	<input type="checkbox"/> Os brasileiros aprenderam a esperar, temer, admirar e respeitar a autoridade
Estrutura social hierárquica da era colonial	<input type="checkbox"/> Nobreza convocada para colonizar o Brasil <input type="checkbox"/> Governadores e Vice-reis enviados por Portugal eram da aristocracia e viviam como alta nobreza nos trópicos <input type="checkbox"/> Instituições e leis importadas administrativamente e impostas por Portugal à colônia garantiam privilégios sociais aos portugueses	<input type="checkbox"/> Nascimento da ambígua estrutura hierárquica brasileira, ao mesmo tempo restritiva e paternalista
Convergência cultural ao “exótico”	<input type="checkbox"/> Colonos portugueses raramente traziam suas famílias para o novo mundo, uma vez que a colonização era considerada tarefa para homens solteiros, fosse por causa das exigências militares e físicas, fosse pelas prerrogativas sexuais assim abertas <input type="checkbox"/> Convergência da natureza e da cultura dos	<input type="checkbox"/> Condição um tipo de mistura étnica sem paralelo no restante das colônias americanas <input type="checkbox"/> Incorporou a longo prazo uma cultura que incorporava tanto o gosto pela sensualidade

	portugueses enquanto exploradores com perfis culturais dos nativos e também dos escravos do ponto de vista étnico e comportamental <input type="checkbox"/> Reforçando cultura festiva, liberdade moral, sensualidade como estereótipo nacional	quanto a tolerância a relações sociais complexas e ambíguas
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

Ressalta-se que o objetivo principal desta seção é de delinear apenas alguns pontos que possam vir a justificar algumas das atitudes dos funcionários brasileiros da Empresa Moderna, podendo este ser uma de inúmeras maneiras pela qual poderia justificar tal atitude ou comportamento do indivíduo. A seção a seguir procurará, nos mesmos termos desta seção, buscar identificar traços culturais que sejam originados de fatores históricos importantes.

3.3.2. **Análise histórica da Coreia do Sul**

A Coreia do Sul (doravante denominada apenas de Coreia) é um país do Leste Asiático considerado pequeno por suas dimensões territoriais (98.477 km² – equivalente ao estado de Santa Catarina), pobre em recursos naturais (FLEURY; FLEURY, 1995). No último censo realizado em 2010, a população do país atingiu a marca dos 48,5 milhões de habitantes (STATISTICS KOREA, 2011). Desenvolveu-se vertiginosamente a partir dos anos 1960 e hoje é considerado um país desenvolvido com um PIB per capita de US\$ 20.759 (KOREA.NET, 2010).

Apesar de ter passado por sucessivos períodos de guerra e ocupação estrangeira – por estar localizado entre grandes potências regionais, como China e Japão – a Coreia conseguiu manter sua nacionalidade e ainda se destacar economicamente tornando-se parte dos chamados “tigres asiáticos” (MASIERO, 2007).

A história contemporânea da República da Coreia do Sul é relativamente recente. O país passou por diversos períodos de guerra, e a conseqüente destruição da sua indústria previamente estabelecida. A Tabela 10 a seguir resume os principais fatos históricos e econômicos ocorridos na Coreia após a Segunda Guerra Mundial e a conseqüente independência do país que estava sob o domínio japonês:

Tabela 10 - Principais fatos históricos e econômicos da Coreia do Sul (adaptado de MASIERO, 2007)

Período		Principais acontecimentos
1950 a 1962	Pós-guerras: período Rhee	<input type="checkbox"/> Educação elementar tornada compulsória <input type="checkbox"/> Instabilidade política e social. Guerra civil de 1950 e 1953 <input type="checkbox"/> Crescimento econômico não faz parte dos objetivos políticos
1962 a 1979	Início dos planos quinquenais: período Park	<input type="checkbox"/> Início dos planos quinquenais de desenvolvimento econômico <input type="checkbox"/> Controle das atividades do setor privado, para assegurar que os recursos e as oportunidades do governo iriam contribuir para o crescimento do país <input type="checkbox"/> Década de 1970: desenvolvimento de indústrias química e pesada
1979 a 1987	Estabilização econômica	<input type="checkbox"/> Reorganização das indústrias química e pesada para diminuir o monopólio dos <i>chaebols</i> <input type="checkbox"/> Início da atuação na indústria de alta tecnologia <input type="checkbox"/> Início dos investimentos estrangeiros diretos
1988 a 1997	Democratização e abertura da economia	<input type="checkbox"/> Democratização do país <input type="checkbox"/> Intenso movimento pela globalização total, denominado <i>seggyehwa</i> <input type="checkbox"/> Crise econômica e intervenção do FMI sob as finanças do país
1998 a 2008	Período contemporâneo	<input type="checkbox"/> Reestruturação financeira, do trabalho, das corporações e das repartições públicas <input type="checkbox"/> Realização da Copa do Mundo de futebol, em conjunto com o Japão <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de cidades para turismo e lazer <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de novas tecnologias, especialmente a nanotecnologia <input type="checkbox"/> Incentivos à fertilização, participação da mulher no mercado de trabalho e proteção aos idosos

Em um de seus estudos, Masiero (2007) desenvolve uma caracterização da administração coreana resumida na Tabela 11.

As influências do Confucionismo são facilmente perceptíveis, principalmente no que se concerne ao respeito e a disciplina à hierarquia baseada na idade dos indivíduos. Em empresas essa influência é perceptível através do relacionamento de respeito e submissão entre os funcionários de diferentes senioridades.

Infere-se também que devido ao período de guerra civil relativamente recente – a Guerra das Coreias (1950 a 1953) – e da existência de um serviço militar compulsório a todos os homens coreanos, a rígida estrutura hierárquica militar pode ser observada numa empresa também.

“Do ponto de vista das empresas, o serviço militar pode ser visto como um período probatório, no qual os jovens desenvolvem traços de disciplina e comando, e experimentam a vida numa organização” (FLEURY; FLEURY, 1995)

A inserção durante um período relativamente longo – cerca de 3 anos – no serviço militar aliada aos valores do Confucionismo modela a programação mental de todo indivíduo masculino da sociedade coreana desde sua iniciação na vida adulta.

Destaca-se também outro aspecto do Confucionismo: a educação. Percebe-se que o governo coreano desde cedo promoveu a educação básica da população ao tornar compulsória a educação elementar e a promoção da formação de engenheiros os quais eram necessários para sustentar expansão industrial que ocorria no país.

A educação se tornou um fator tão importante na vida dos coreanos que muitas crianças do ensino fundamental dormem poucas horas por dia para estudarem continuamente durante as horas do dia. Esta situação de “masoquismo educacional” alarmou as autoridades e criou-se uma lei proibindo o estudo nas bibliotecas e escolas depois das 22 horas (THE NEW PAPER, 2011).

Infere-se que a cultura do “pali-pali” (“depressa depressa”, se traduzido) possui suas raízes nestes dois elementos citados uma vez que o respeito à hierarquia obriga o indivíduo a seguir as ordens sem objeção e a educação altamente qualificada condiciona todos numa competição acirrada por um espaço no mercado de trabalho – fazendo com que toda tarefa atribuída, seja ela banal ou complexa, seja executada da melhor forma, o mais rápido possível.

Tabela 11 - Resumo dos principais fatores influenciadores da administração coreana (baseado em MASIERO, 2007)

Fatores	Descrição	Consequência(s)
Religião	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mistura de crenças e valores nos costumes e na vida tradicional <input type="checkbox"/> Budismo: ensina a todos que todos podem desfrutar de uma vida no céu se tiverem uma vida virtuosa e honesta neste mundo <input type="checkbox"/> Confucionismo: filosofia moral que as pessoas podem levar uma vida boa em uma sociedade bem disciplinada, formal, leal ao Estado e aos superiores, devoção filial aos pais vivos, sendo a educação altamente respeitada <input type="checkbox"/> Xamanismo: originária da Sibéria, reconhece a existência de vários deuses possuidores de poderes para abençoar somente os membros de determinadas famílias. Grande importância ao sistema familiar 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fidelidade e respeito paternal <input type="checkbox"/> Submissão da esposa ao marido <input type="checkbox"/> Ordenamento social baseado na senioridade <input type="checkbox"/> Confiança mútua nas relações humanas <input type="checkbox"/> Lealdade absoluta aos governantes <input type="checkbox"/> Muitas superstições e rituais presentes no cotidiano das pessoas
Educação como prioridade	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Grande ênfase na educação como meio de trazer progresso à nação <input type="checkbox"/> Desde 1974, governo tornou compulsório o treinamento dos trabalhadores nas empresas de mais de 300 empregados <input type="checkbox"/> Crescimento no número de cientistas e engenheiros de 18 mil para 99 mil, entre 1980 e 1990 – equiparando a Coreia à França e Inglaterra em termos de densidade de cientistas para cada 10 mil habitantes 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recursos humanos capacitados para cada período de crescimento econômico <input type="checkbox"/> Alta qualificação profissional dos indivíduos
Trabalho, disciplina e relações industriais	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desde os anos 1960 até meados dos anos 1980, houve grande repressão governamental em relação aos trabalhadores. “Primeiro crescer, depois distribuir” <input type="checkbox"/> Grandes movimentos sindicais contra o governo coreano eclodiram nos anos 1980 resultaram em uma melhor distribuição de renda para população em geral <input type="checkbox"/> Longo e competitivo processo de formação escolar. <input type="checkbox"/> Grandes dificuldades encontradas nas memórias dos tempos de guerra, relevo montanhoso, grande densidade demográfica, invernos severos e poucos recursos naturais 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Distribuição de renda com poucas desigualdades <input type="checkbox"/> Longos períodos de estudos diários (12 ou mais horas) condicionam os futuros trabalhadores para longas jornadas de trabalho <input type="checkbox"/> Forte espírito de superação individual e coletivo <input type="checkbox"/> “Vencer o Japão” <input type="checkbox"/> “Pali-pali”, que significa depressa, depressa
Estrutura industrial	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Concentração de poder econômico nas mãos de alguns poucos grandes grupos – chamados de “chaebol” <input type="checkbox"/> Políticas governamentais incentivaram monopólios por meio de várias medidas protecionistas <input type="checkbox"/> Diversificação da atividade produtiva abrangendo segmentos relacionados ou não, voltados para exportação 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Autoritarismo político <input type="checkbox"/> Formação de organizações complexas em decorrência da diversidade de linhas produtivas e centralização do controle <input type="checkbox"/> Aperfeiçoamento da comunicação entre os departamentos e a alta administração

Estrutura dos conglomerados	<input type="checkbox"/> Estrutura fortemente relacionada ao seu controle administrativo <input type="checkbox"/> Posição gerencial é ocupada pelo proprietário, por algum membro da família, por um amigo ou por membros que ocupam posições na empresa desde que ela foi fundada	<input type="checkbox"/> Permanência do controle familiar <input type="checkbox"/> Relações pessoais determinantes na escolha dos cargos administrativos
Sistema administrativo	<input type="checkbox"/> Fortemente influenciada pelo Confucionismo, modelo japonês e norte americano <input type="checkbox"/> Tomada de decisão de cima para baixo <input type="checkbox"/> Liderança paternalista <input type="checkbox"/> Administração de clã <input type="checkbox"/> Indivíduo deve estar em harmonia com o grupo <input type="checkbox"/> Lealdade pessoal <input type="checkbox"/> Compensação baseada no tempo de serviço e mérito <input type="checkbox"/> Formalização das práticas gerenciais (regem os comportamentos dos trabalhadores, seus papéis e relações) <input type="checkbox"/> Longas jornadas de trabalho considerado comum <input type="checkbox"/> Comprometimento por parte dos empregados de longo prazo para com a empresa <input type="checkbox"/> Superiores dificilmente criticam duramente os subordinados pois levam seu relacionamento com o mesmo a um nível mais pessoal considerando seus sentimentos e necessidades <input type="checkbox"/> Posições chaves da alta administração são geralmente preenchidos com promoções internas	<input type="checkbox"/> Comunicação vertical envolve superiores passando ordens e os subordinados implementando-as <input type="checkbox"/> Ordens são amplas e disponibilizadas com poucas especificações <input type="checkbox"/> Quase inexistência da comunicação aberta entre diferentes níveis hierárquicos <input type="checkbox"/> O respeito aos mais velhos promovem confiança mútua entre superiores e subordinados

3.4. Fatores culturais de análise

Os fatores que serão analisados neste estudo possuem o objetivo fim de **analisar a formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil**. Para tal foram adotados fatores sócio-culturais de Hofstede (1980) – o qual na década de 1960 e 1970 realizou um amplo estudo envolvendo 40 subsidiárias de uma multinacional americana espalhadas pelo mundo (HOFSTEDE, 1980).

Tal estudo mostra sua relevância ao ser citado mais de 1800 vezes até o ano de 1999 na *Social Science Citation Index* (SSCI), segundo Kwon e Oh (2010).

Partindo do pressuposto que a programação mental do indivíduo componente da organização é a influência principal para modelar uma cultura organizacional, Hofstede (1980) buscou identificar – para cada país hospedeiro onde a subsidiária estava operando – as diferenças culturais baseado em quatro fatores:

- Distância do poder;

- Aversão às incertezas;
- Individualismo;
- Masculinidade;

Nas subseções seguintes pode-se encontrar uma breve descrição de cada um dos fatores a serem analisados.

3.4.1. **Distância do poder**

A fim de se manter uniformes as práticas do cotidiano do trabalho, o poder é usado como instrumento na integração das dimensões internas da organização (SCHEIN apud BERTERO, 1996):

- 1) Linguagem e conceitos comuns;
- 2) Demarcação de fronteiras entre os grupos e elaboração de critérios de inclusão e exclusão;
- 3) Poder e status;
- 4) Intimidade, amizade e amor;
- 5) Recompensas e penalidades;
- 6) Ideologia e religião;

“Dentro das organizações, a desigualdade de poder é inevitável e funcional” (HOFSTEDE, 1980). Tal desigualdade é formalizada pela hierarquia e o poder que cada indivíduo possui serve como ferramenta para direcionar os indivíduos para um objetivo em comum.

Utilizando-se desta integração o poder serve como elemento harmonizador da organização uma vez que ele é legítimo e dá a ordem final das decisões. Isso leva também ao controle da organização a qual acarreta geralmente numa imagem desagradável aos membros da organização. A ambivalência do poder também leva à conotação de status social e organizacional:

“... a posse do primeiro assegura a do segundo e atua como indicador de que o que possui status também está investido de poder”
(BERTERO, 1996)

A relação chefe-subordinado é considerada como uma das relações mais básicas de poder – comparável às relações pais-filhos e mestre-pupilo (HOFSTEDE, 1980). A luta existente entre chefe e subordinado é constante uma vez que o subordinado procura diminuir a desigualdade de poder enquanto o chefe procura manter a desigualdade.

Dada tal realidade, pode-se enumerar algumas hipóteses em relação à Distância do Poder (HOFSTEDE, 1980):

- 1) O mero exercício do poder irá trazer satisfação;
- 2) Quanto mais poder um indivíduo possuir em relação ao outro, mais ele tentará aumentar tal desigualdade de poder;
- 3) Indivíduos procurarão diminuir sempre a distância de poder que possuem em relação aos mais poderosos;
- 4) Quanto menos a distância de poder existente entre dois indivíduos, maior será a vontade do mais fraco para diminuir tal distância;

3.4.2. Aversão às incertezas

“Extremas incertezas criam ansiedades intoleráveis, e a sociedade humana desenvolveu meios de lidar com a inerente incerteza da vida...” (HOFSTEDE, 1980). Podem-se identificar três meios que o ser humano desenvolveu para diminuir as incertezas indesejadas conforme a Tabela 12:

Tabela 12 - Meios de combate às incertezas (baseado em HOFSTEDE, 1980)

Instrumento	Definição	Combate às incertezas
Tecnologia	Artefatos criados pelo ser humano	Criadas pela natureza
Leis	Todas as regras formais e informais que regem o comportamento humano	De comportamento de terceiros
Religião	Todo conhecimento revelado do desconhecido	Para aceitar as incertezas das quais não se pode defender (ex.: Morte)

As formas de se evitar as incertezas se diferem entre as sociedades antigas e modernas. Tais meios “... são transmitidos ao longo de gerações e reforçados através das instituições básicas como a família, escola e o estado.” (HOFSTEDE, 1980). Por possuir origens não-rationais um determinado método de combate às incertezas pode não fazer sentido para diferentes grupos étnicos.

As organizações utilizaram de linhas semelhantes de ação fazendo da tecnologia, regras e rituais como instrumentos de combate às suas incertezas internas (HOFSTEDE, 1980):

- A tecnologia através da automação, por exemplo, permite que a organização tenha uma previsibilidade dos resultados de um determinado processo – pelo menos no curto prazo;

- As regras procuram tornar o comportamento dos indivíduos mais previsível – e, dependendo do tipo de regra criada pode gerar mais burocracia ou gerar sinergias dentro do sistema;
- Os rituais – apesar de não racionais – procuram oferecer aos indivíduos da organização uma pseudo-certeza em relação a um futuro incerto. Ele alivia o estresse e permite uma coesão social uma vez que lida com os valores que cada indivíduo leva em consideração. Pode-se categorizar os rituais organizacionais em 5 categorias:
 - 1) Recados e relatórios;
 - 2) Certas partes do sistema de contabilidade;
 - 3) Sistemas de planejamento;
 - 4) Sistemas de controle;
 - 5) Nomeação de especialistas (contratação de especialistas ou consultores);

Portanto, busca-se com este quesito identificar como uma organização utiliza da orientação das regras, estabilidade do emprego e estresse, procurando diminuir as suas incertezas e manter a funcionalidade dos indivíduos.

3.4.3. Individualismo

Este fator busca analisar o grau de agregação que o indivíduo possui em relação à organização. “Temos uma dimensão fundamental na qual as sociedades se diferenciam: a relação entre o indivíduo e o coletivo” (HOFSTEDE, 1980).

O individualismo afeta não apenas na relação com o coletivo, mas dita as regras gerais da sociedade começando pela composição familiar:

- **Unidade nuclear:** com pais e filhos;
- **Unidade estendida:** para família paterna ou materna;
- **Unidade em clãs:** incluindo avôs, tios, primos;
- **Unidade tribal:** composto por diversas famílias.

Tal composição afeta os valores relacionados à educação, política religiosa. (HOFSTEDE, 1980).

Em sociedades mais coletivas existe a necessidade de uma maior dependência emocional entre os membros e a organização. O grau de individualismo ou coletivismo irá afetar as razões pelas quais os indivíduos seguirem ou não às regras da organização.

Pode-se relacionar, portanto, o individualismo com a distância do poder, uma vez que populações mais coletivistas tendem a possuir uma distância de poder maior também. No entanto, não se pode deixar de lado a possibilidade de uma população mais individualista com maior distância de poder também, identificado em países da América Latina (HOFSTEDE, 1980).

3.4.4. Masculinidade

Busca-se analisar com este fator o quanto a cultura organizacional se mostra masculina (sendo mais assertiva) ou mais feminina (sendo mais sensível). Tal característica irá influenciar a tomada de decisão e o estabelecimento de objetivos da organização.

Independentemente do gênero sexual do indivíduo – as preferências que este possui em relação ao ambiente de trabalho serão afetadas dependendo dos padrões da sociedade a qual este pertence.

Por exemplo, segundo Hofstede (1980) numa sociedade mais masculina, as características mais valorizadas de um gerente serão:

- Agressividade;
- Competitividade;
- Firmeza;
- Justiça;

Numa sociedade mais feminina, as características mais apreciadas em um gerente serão:

- Delicadeza;
- Dependência;
- Intuição;

3.4.5. Estudos hofstedianos recentes

Em vista do fato de que o modelo elaborado e discutido por Hofstede (1980) nos anos 1980 pode ser considerada relativamente ultrapassada e que as conclusões destes estudos podem ter sido modificados pelo longo período que se passou. As transformações sociais que ocorreram durante os anos que se passaram podem ter alterado significativamente os resultados obtidos por Hofstede (1980).

Para isso, foi realizada uma revisão para encontrar estudos mais recentes da cultura organizacional utilizando-se o modelo Hofstediano. As seções a seguir resumirão brevemente a literatura encontrada com intuito de “atualizar” a situação dos valores culturais hofstedianas na Coreia e no Brasil.

3.4.5.1. Valores hofstedianos na Coreia do Sul

No estudo realizado por Kwon e Oh (2010), buscou-se avaliar o progresso dos estudos *cross-cultural* nos últimos 30 anos na Coreia do Sul. Os autores analisaram 53 artigos acadêmicos publicados na Coreia os quais utilizaram o modelo dos valores culturais de Hofstede para entender certos aspectos da cultura organizacional ou social na Coreia. A quantidade de publicações de estudos relacionados ao tema por ano é mostrada na Figura 4.



Figura 4 - Quantidade de estudos hofstedianos na Coreia do Sul por ano

Os estudos relacionados aos valores hofstedianos na Coreia provavelmente demoraram mais de 10 anos para se difundir no país devido à falta de base de pesquisadores na área de estudo afetando a quantidade de estudos publicados. Após um crescimento na quantidade de publicações nos anos 2000, houve uma tendência de queda nos estudos relacionados ao Hofstede, no entanto, os autores defendem que o tema poderá ressurgir devido a um

movimento que começou em 2006 no Journal of International Business Studies (JIBS) o qual incentivou os estudos relacionados ao Hofstede.

Dentre os 53 artigos analisados pelos autores pode-se identificar uma vasta gama de setores que foram analisados utilizando-se dos valores culturais de Hofstede, veja a Tabela 13:

Tabela 13 - Assuntos abordados pelos estudos hofstedianos na Coreia do Sul (baseado em KWON; OH, 2010)

Setor / Área	
Comportamento Organizacional	Comprometimento com a organização
	Mudança de emprego
	Satisfação com trabalho
	Confiança
	Discriminação
Liderança	Eficiência dos líderes
	Líder ideal
Comunicação	Maneiras e adaptação
Marketing	Expressão em propagandas
	Estratégias de criação
Negociação	Negociação internacional
Finanças e Contabilidade	Volume de publicações contábeis
	Tomada de decisão em finanças
Competitividade Nacional	Transparência das políticas
	Crescimento econômico
Cultura	Valores culturais
	Valor da estética
	Respeito aos idosos

Percebe-se que os estudos estão bastante dispersos em diferentes áreas, abordando uma variedade não muito relacionada uma com outra. Os estudos hofstedianos na Coreia ainda não apresentam uma especialização aprofundada num assunto específico. Também é fato de que os autores destes artigos escreveram apenas um ou no máximo dois artigos correlacionados durante sua vida acadêmica (KWON; OH, 2010).

Segundo Kwon e Oh (2010) a maior parte dos estudos costumam utilizar os valores culturais medidos e estabelecidos por Hofstede há 30 anos. Apesar da possibilidade de um viés de pesquisa os autores aplicam os mesmos valores tomando sempre o cuidado de justificar sua validade mesmo nos dias atuais.

Único fator de análise dos quatro valores mencionados aqui neste estudo que mostra uma tendência de alteração é a do individualismo que está aumentando na sociedade coreana (KWON, 2006 apud KWON; OH, 2010). No entanto, parece não ser claramente identificada nos outros estudos analisados (KWON; OH, 2010).

A Coréia do Sul é caracterizada por Hofstede (1980) como um país onde:

- **Distância do poder:** alta
 - DP = 60
- **Aversão às incertezas:** alta
 - INC = 85
- **Individualismo:** baixa
 - IDV = 19
- **Masculinidade:** baixa
 - MAS = 39

Portanto, para efeito imediato deste estudo para **a análise da formação da cultura organizacional influenciado pelo efeito país de origem numa multinacional coreana no Brasil**, buscar-se-á avaliar se até nos dias atuais estes indicadores ainda são válidos, principalmente entre os expatriados coreanos.

3.4.5.2. Valores hofstedianos no Brasil

Utilizar os valores medidos por Hofstede há 30 anos também parece ser a alternativa para os estudos no Brasil. Caro (2010) em seu estudo sobre o comportamento do consumidor nas compras on-line, analisa a influência dos fatores culturais diferenciados entre os diversos países do mundo, inclusive o Brasil. Neste estudo o autor utiliza os valores medidos anteriormente por Hofstede.

Alguns estudos de pesquisadores brasileiros um pouco mais recentes procuraram identificar as diferenças da cultura brasileira com os demais países da América Latina, como o trabalho de Barros e Prates (1996) o qual coletou dados de 2500 empregados de mais de 500 empresas do Sudeste e Sul brasileiros utilizando o modelo proposto por Hofstede e alguns outros modelos apontando para os traços das seguintes características (BARROS; PRATES, 1996 apud CALDAS, 2009):

- **Distância do poder:** alta
 - DP = 69
- **Combate às incertezas:** alta

- INC = 76
- **Individualismo:** alta
 - IDV = 38
- **Masculinidade:** baixa
 - MAS = 49

3.5. Técnicas de investigação da cultura organizacional

A fim de estudar e compreender as consequências da cultura organizacional o pesquisador pode manter três tipos de postura diferentes em relação ao objeto de estudo (FLEURY, 1996):

- 1) Empiricista: onde o pesquisador procura descrever os problemas a partir de dados obtidos através de experimentos. Baseia-se principalmente em fatos em detrimento das teorias previamente estudadas sobre o caso;
- 2) Antropólogo: onde o pesquisador baseia-se em teorias previamente estabelecidas e procura a teoria que melhor se adéqua ao caso estudado;
- 3) Clínico ou Terapeuta: esta postura é geralmente criada a partir de uma necessidade que a organização sentiu que deveria ser resolvida. É um estudo com uma acessibilidade aos dados facilitada devida a abertura que a organização tem a fim de se resolver certo problema. Nesta postura, o pesquisador parte também de um modelo pré-existente e coordena os processos de coleta e interpretação das informações;

Neste estudo, especificamente, procurar-se-á adotar uma postura **Empiricista** uma vez que os estudos de cultura organizacional com empresas coreanas no Brasil ainda são inéditos e não existem dados disponíveis na Literatura tratando do assunto. Considera-se como “experimento” neste caso, a inserção total na organização que o pesquisador teve durante a realização do seu estágio.

Deve-se atentar, no entanto, a outro ponto que é a influência do poder sobre a análise cultural sendo realizada – pois caso o estudioso esteja sujeito a condição de subordinação ou não, com certeza as interpretações seriam diferentes (SCHEIN apud BERTERO, 1996).

Uma vez que multinacionais estão suscetíveis ao efeito país de origem, atentam-se também os problemas metodológicos que muitas vezes analisam apenas um aspecto do efeito (FERNER, 1997). Por se tratar de um fenômeno gerado por fatores que estão agregados na

raiz dos costumes de negócios dos agentes do sistema em questão, identifica-se três linhas de frente para o estudo deste efeito na Tabela 14:

Tabela 14 - Metodologias de análise do efeito país de origem (baseado em FERNER, 1997)

Análise da história nacional	✓ Análise dos padrões presentes no decorrer da história nacional e a realização da internacionalização em fases históricas de abundância do capital nacional
Análise Hofstедiana	✓ Consequências da cultura, por exemplo a percepção de distância de poder que um indivíduo sente em relação aos seus superiores
Cultura empresarial nacional	✓ Análise das diferenças conhecidas de organização e estilos de gestão: como as empresas japonesas dependem diretamente da interação dos expatriados com a matriz através de fax, viagens internacionais, etc. para facilitar o gerenciamento da subsidiária

Em relação à perspectiva temporal da investigação, a influência dos sistemas de negócios nacionais nos comportamentos das multinacionais pode ser dividida em dois tipos, segundo FERNER (1997):

- **Análise do passado** colocando-se como variável os acontecimentos históricos – incluindo os processos de industrialização – os quais geram um padrão nacional de longo prazo;
- **Análise do presente**, da perspectiva da cultura e modelos mentais – como o indivíduo percebe a relação do poder e autoridade, orientado ao individualismo ou coletivismo, comportamentos de curto e longo prazo;

As formas de investigação possíveis para a determinação da cultura podem também ser categorizadas da seguinte forma, segundo FLEURY (1996):

- **Técnicas de levantamento de opinião** – com questionários fechados, escalas ou entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas – se destacam pela sua ênfase quantitativa;
- **Estudo com ênfases mais qualitativas** utilizando dados secundários da própria organização – como documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, etc.;
- **Técnicas de coleta de dados primários** como entrevistas, observação participante e não participante, dinâmicas de grupo, etc.;

São poucos os autores que defendem o uso de métodos quantitativos, apenas, para pesquisar a cultura das organizações.

Recomenda-se o uso da triangulação múltipla combinada, onde se agrega as observações do pesquisador; análise de documentos; técnicas qualitativas; e quantitativas (FLEURY, 1996).

Nos estudos que abordam o efeito país de origem, mostram-se mais relevantes para análise, os seguintes elementos (FERNER, 1997):

- 1) Analisar o quanto uma multinacional – apesar das influências do país de origem – conseguiria se adaptar ou criar uma nova cultura de negócios nas subsidiárias;
- 2) Identificar o quanto a cultura nacional permeia nos processos da subsidiária especialmente na gestão de pessoas;

Outra corrente atual sobre o tema da cultura organizacional em multinacionais discute como se dá a formação dos indivíduos sem nacionalidade ou os expatriados e como as empresas ou a sociedade alimenta esta ideologia da mobilidade sem fronteiras para sustentar o crescimento econômico conforme as exigências do mercado atual (FREITAS, 2009).

Tal consideração parece ser relevante para este estudo, no entanto, para que se possa revelar por completo toda a magnitude das dimensões envolvidas impossibilita abordar essa nova corrente neste estudo em específico.

Na seção a seguir, será detalhada a Metodologia de pesquisa adotada neste estudo.

4. Metodologia de pesquisa

4.1. Estratégia de análise

Segundo Hofstede (1980), existem quatro estratégias de estudos disponíveis para a realização de uma pesquisa comparativa de diversas sociedades, vide Figura 5:

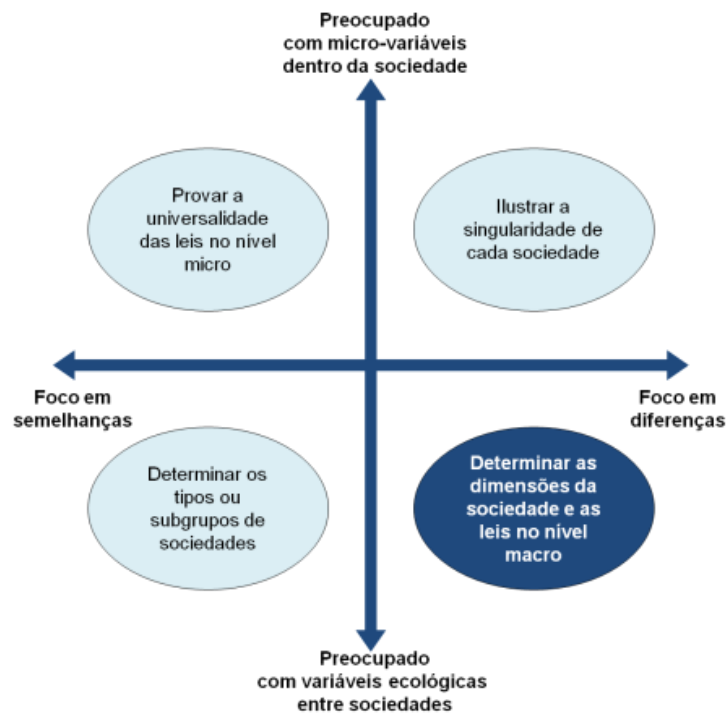


Figura 5 - Estratégias de pesquisa envolvendo comparação de sociedades (HOFSTEDE, 1980)

Este estudo adotará a estratégia localizada no quarto quadrante da Figura 5, uma vez que **analisar a formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil** está mais “preocupado em determinar dimensões de sociedades e leis que regem o nível mais abrangente das sociedades envolvidas no processo” (HOFSTEDE, 1980).

A fim de se realizar a tal análise, buscar-se-á explorar o objeto de estudo – no caso, a cultura organizacional da Empresa Moderna – em três frentes de ação, sendo duas concomitantes, conforme a Figura 6 a seguir:

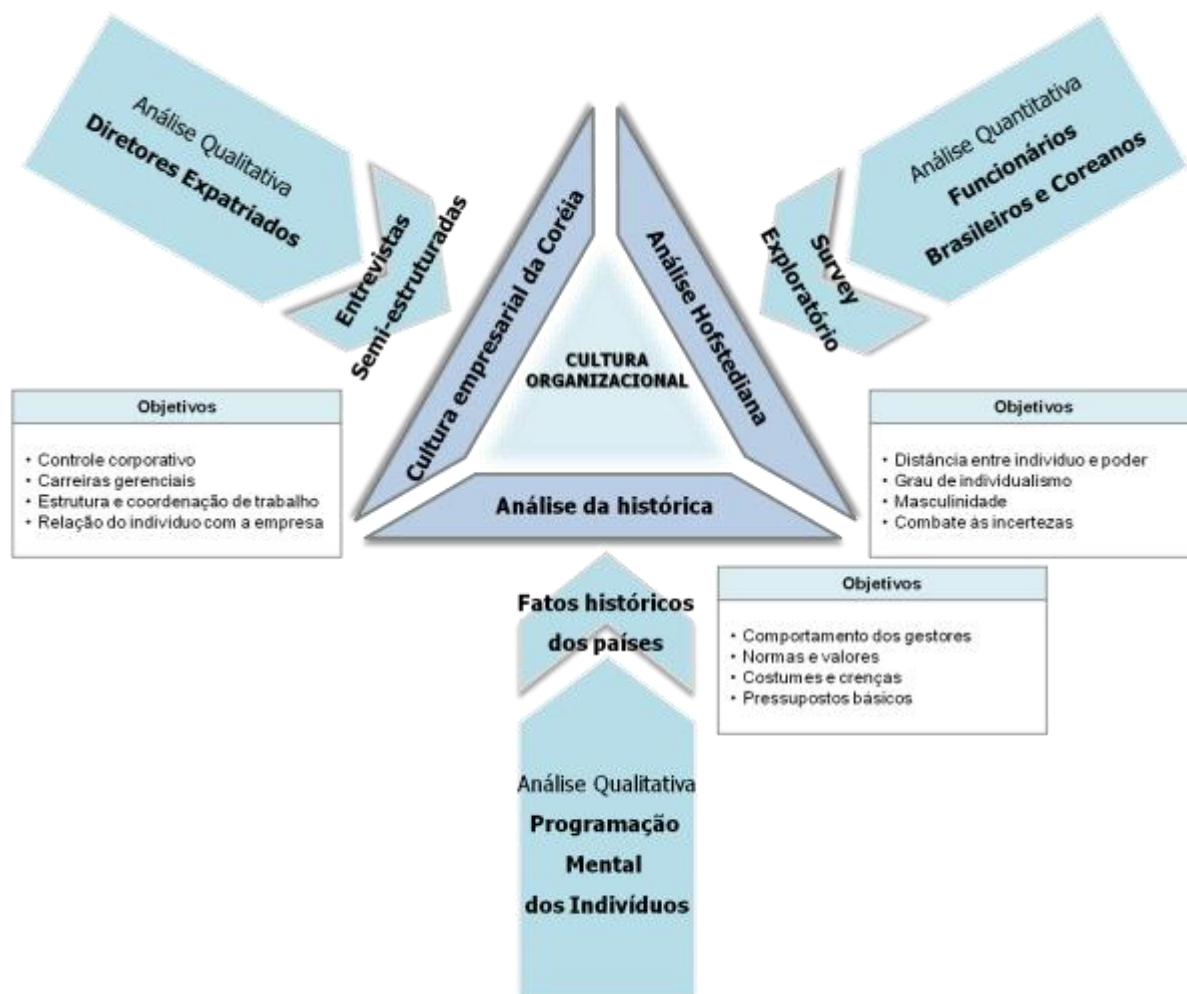


Figura 6 - Framework da Metodologia de Pesquisa (baseado no modelo de Triangulação Concomitante CRESWELL (2010))

A abordagem da triangulação concomitante é um modelo com métodos mistos onde:

“o pesquisador coleta concomitantemente os dados quantitativos e os qualitativos e depois compara os dois bancos de dados para determinar se há convergência, diferenças ou alguma combinação” (CRESWELL, 2010).

A principal vantagem deste método combinado é o fato de que os pontos fracos inerentes são compensados com os pontos fortes do outro. No entanto, existem limitações no que se concerne ao esforço exigido e perícia em estudar adequadamente um fenômeno com dois métodos separados. Além da comparação de bancos de dados diferentes para obtenção de um mesmo resultado (CRESWELL, 2010).

Nas subseções a seguir, será apresentado o planejamento de cada frente de pesquisa detalhando respectivamente os processos utilizados para a obtenção dos dados.

4.2. **Análise histórica**

A primeira frente de trabalho realizará uma síntese da análise da história nacional dos dois países envolvidos a partir do conhecimento obtido na seção 3.3. Consequências culturais do condicionamento histórico de cada país.

Esta frente procura avaliar a cultura organizacional da Empresa Moderna partindo da premissa que fatos históricos podem marcar a sociedade de tal forma que este se torna relevante à análise dos indivíduos que compõe e formam a cultura (FLEURY, 1996).

Defende-se a hipótese da existência de mecanismos os quais permitem a manutenção da estabilidade dos padrões culturais por diversas gerações. E que em alguns países menos desenvolvidos, fatos históricos apontam fortemente para confirmação da existência de desigualdade de poder dentro das organizações (HOFSTEDE, 1980).

Não é pretensão deste estudo, de forma alguma, tratar exaustivamente todos os dados disponíveis que relacionem os fatos históricos nacionais com sua respectiva cultura locais. No entanto, parece-nos relevante ilustrar, mesmo que resumidamente, os principais acontecimentos históricos de cada nação. Procura-se com esta análise contextualizar o leitor e familiarizá-lo com alguns dos principais valores da cultura nacional dos países envolvidos neste estudo.

Realizar-se-á uma Revisão da Literatura para melhor contextualizar o presente estudo em termos de condicionamento histórico de cada país elencando os principais fatos e consequências culturais dos mesmos. Toda análise foi embasada na revisão realizada na seção 3.3.

4.3. **Análise da cultura empresarial da Coreia**

Na segunda frente de pesquisa foram realizadas entrevistas pessoais com os expatriados coreanos que trabalham atualmente na empresa. As entrevistas têm o intuito de obter informações relacionadas aos valores que estes agentes consideram ser importantes ou ideais para esta organização. Por se tratarem de agentes com mais poder, parte-se do pressuposto que estes empenharão esforços – seja consciente ou não – para moldar a cultura em formação de acordo com sua jurisprudência.

As entrevistas foram semi-estruturadas, realizadas em coreano para facilitar a comunicação por parte dos expatriados. Ressalta-se que o pesquisador – pela sua nacionalidade coreana – possui fluência nesta língua o que facilitou o processo de coleta de informações, uma vez que apenas uma pequena parte dos expatriados falam fluentemente

inglês e português. Hoje na Empresa Moderna trabalham cerca de 10 intérpretes / tradutores com a função de auxiliar a comunicação dos expatriados com os funcionários brasileiros.

A entrevista foi construída na estrutura 4 x 3, ou seja, quatro categorias (Carreira Gerencial; Estrutura e Coordenação do Trabalho; Controle Corporativo; Relação do Indivíduo com a Empresa) com três perguntas cada uma. O questionário pode ser encontrado no Apêndice I.

Foram entrevistados 3 diretores (cada um responsável por uma divisão da empresa) e 2 gerentes gerais (subordinados ao diretor da divisão administrativa). A entrevista se procedeu em horários de almoço com duração de aproximadamente 50 minutos, previamente agendados para não prejudicar o trabalho dos entrevistados. Os nomes dos entrevistados não serão revelados no presente trabalho para assegurar o sigilo sob as identidades dos mesmos.

Devido à limitação do tempo, algumas entrevistas não puderam cobrir todo o questionário. Para que se pudesse coletar as informações sobre todas as categorias, tomou-se o cuidado de utilizar uma ordem diferente de perguntas.

Acredita-se que apesar da existência de opiniões divergentes entre os coreanos em si, a opinião do indivíduo perante a empresa Moderna é relativamente uniforme dado o perfil dos entrevistados ser de pessoas com longos anos de atuação dentro da empresa.

A amostra de opiniões coletadas através destas entrevistas se mostra relevante, principalmente por serem originadas de líderes desta organização. A estrutura hierárquica rigidamente estabelecida e a centralização do poder dentro da Empresa Moderna fazem com que estes entrevistados tenham uma influência significativa sob a formação da cultura organizacional. Apenas para ilustrar tal fato, cada diretor comanda uma divisão que possui, em média, de 30 a 40 pessoas – sendo que atualmente existem cinco divisões dentro da Empresa Moderna.

4.4. Análise hofstedeana

Concomitantemente às entrevistas com expatriados coreanos será aplicado um questionário, extraído da pesquisa realizada por Hofstede (1980), aos funcionários brasileiros da Empresa Moderna. O questionário avalia quatro fatores organizacionais de Hofstede (1980): distância do poder, individualismo, aversão às incertezas e masculinidade.

O questionário foi validado junto ao gerente de geral de RH e dois supervisores – para que o uso da linguagem escrita seja compatível com o vocabulário utilizado pela empresa para socialização dos indivíduos. Os responsáveis pelo RH realizaram algumas modificações

removendo parte das perguntas do questionário – principalmente, as perguntas relativas à estabilidade no emprego e satisfação em relação aos benefícios oferecidos pela empresa por entenderem que tais perguntas poderiam passar a percepção de que a empresa está procurando analisar a fidelidade do funcionário em relação à empresa e poderia gerar descontentamentos por parte dos funcionários.

Tendo como o principal objetivo avaliar a opinião dos funcionários brasileiros em relação aos expatriados coreanos, o texto do questionário foi reformulado de modo a deixar claro essa premissa. Alterou-se o termo “gerente” para “coordenador coreano” – termo este usado pela Empresa Moderna para indicar os expatriados coreanos.

Algumas questões, por exemplo, da quantidade de anos de educação formal foi reformulada a fim de melhorar a compreensão dos respondentes. Utilizou-se, ao invés de número de anos de educação formal, o nível de formação do indivíduo (Exemplo: Ensino médio completo; Ensino superior incompleto; assim por diante).

Comparado ao questionário de Hofstede (1980), as questões foram numeradas de uma forma diferenciada do original para facilitar a organização das perguntas. Com as devidas alterações formatou-se um questionário com 46 questões de múltipla escolha divididos em 5 categorias de perguntas mostrados na Tabela 15. O questionário completo utilizado pelo presente estudo pode ser encontrado no Apêndice II.

Tabela 15 - Informações sobre o survey aplicado aos funcionários brasileiros da Empresa Moderna

Seção	Categoria	Quantidade de perguntas
A	Perfil do funcionário	6
B	Objetivos profissionais (Ideal)	10
C	Objetivos profissionais (Atual)	10
D	Opinião sobre Estilos Gerenciais	7
E	Experiências do dia-a-dia na Empresa	13
TOTAL		46

Nas categorias B e C, eram compostas por afirmações e uma escala *Likert* (1 – Extremamente importante; 5 – Não muito importante) para ser escolhido. Todas as afirmações deveriam ser respondidas para avançar no questionário.

Outras perguntas que continham repostas do tipo “concordo” ou “discordo”, foram apresentadas aos respondentes numa escala *Likert* também. Para análise de dados, reduziu-se as cinco categorias de respostas existentes para apenas três: “concordo” (agrupando as respostas concordo plenamente e concordo); “discordo” (agrupando as respostas discordo e discordo plenamente); e nem concordo nem discordo (incluindo “não sei” para este grupo

também). Computar-se-á as porcentagens das respostas para efeito de análise das opiniões dos funcionários da Empresa Moderna.

Para facilitar a coleta de dados utilizou-se o programa GoogleDocs[®] o qual oferece a praticidade de se editar questionários na internet; permite enviar o questionário em formato eletrônico; e recolhe os dados automaticamente numa planilha de dados.

O uso desta ferramenta online anula inteiramente a possibilidade do respondente assinalar duas alternativas numa mesma questão e também de respostas deixadas em branco, uma vez que todas as perguntas do questionário podem ser tornadas obrigatórias para dar prosseguimento para seção seguinte.

Apesar da praticidade, este método de coleta de dados apresenta uma falha que pode prejudicar a computação das respostas. Caso um respondente tenha que interromper o processo de inserção de dados e quiser finalizar depois, ele deverá inserir todas as respostas novamente uma vez que a ferramenta não consegue salvar as respostas colocadas previamente.

Recomenda-se o uso desta ferramenta de *survey* uma vez que facilita a formatação do questionário com seus modelos pré-desenhados de fácil navegação, além de oferecer praticidade no processo de distribuição e coleta de dados.

Para evitar imprevistos, o questionário foi primeiramente testado numa amostra controlada para verificar a duração e se houve alguma dificuldade por parte do respondente na navegação pelo questionário. Dentro da amostra de 6 respondentes acompanhados de perto pelo pesquisador, consumiu-se em média 7 minutos o que pareceu ser um tempo razoável para estimular a participação das pessoas. Os respondentes da amostra controlada detectaram alguns problemas no questionário como erros gramaticais e dificuldades de interpretação os quais foram corrigidos e adaptados para melhorar a compreensão.

Para coletar as respostas realizou-se o envio do endereço eletrônico do questionário através do correio eletrônico para todos os funcionários brasileiros da Empresa Moderna durante o mês de outubro/2011. Foram excluídas da lista os endereços eletrônicos dos expatriados coreanos uma vez que o objeto de estudo desta frente de ação era avaliar a opinião dos funcionários brasileiros da Moderna.

Foram enviadas no total 130 emails no início da pesquisa e após 1,5 semanas foi enviada uma mensagem reforçando a participação de todos. Recebeu-se ao final de três semanas, 59 respostas válidas representando aproximadamente 45,3% de retorno.

Para efetuar os cálculos de cada uma das variáveis estudadas, realizaram-se os procedimentos descritos nas subseções a seguir.

Enfatiza-se que houve uma dificuldade técnica em reproduzir os cálculos dos índices de Individualismo e Masculinidade devido ao fato do Hofstede (1980) não especificar claramente os cálculos realizados por ele. O autor apenas apresenta vagamente a computação dos dados realizada impossibilitando a reprodução do método por terceiros (FUJITA, 2002).

Para resolver o referido problema buscou-se utilizar a metodologia de Hofstede reproduzido por FUJITA (2002) o qual mostra um passo a passo detalhado da metodologia de cálculo dos índices de individualismo e masculinidade.

4.4.1. Cálculo do índice da Distância do Poder

Segundo Hofstede (1980), este índice procura ilustrar a distância que um subordinado sente em relação ao seu superior. O índice da distância do poder é baseado em três perguntas do questionário:

- 1) A apreensão dos funcionários em discordar com o superior na percepção dos funcionários (questão “E01”)
- 2) A percepção dos subordinados de que os seus chefes tendem a tomar decisões de forma autoritária (COORDENADOR TIPO 1) ou persuasiva (COORDENADOR TIPO 2)
- 3) A preferência por parte dos subordinados para um chefe diferente do consultivo (COORDENADOR TIPO 3), ou seja autoritária (TIPO 1), persuasiva (TIPO 2) ou democrática (TIPO 4)

A fórmula utilizada para estimar o índice é:

$$DP = 135 - 25 * (\text{média "E01"} + (\% \text{ de coordenador coreano tipo 1 e 2 "D02"})) - (\% \text{ de coordenador coreano tipo 3 "D01"})$$

O valor 135 normaliza o índice entre 0 (baixa DP) e 100 (alta DP) entre os países analisados por Hofstede (1980) em seu estudo. A multiplicação por 25 da média é para dar o mesmo peso no índice das respostas da questão “E01” (que variam entre 1 e 5). Os outros dois valores são inseridos na forma de percentagem.

O valor teórico de DP varia de -90 a +210.

Os valores calculados se encontram na subseção 5.3.2.

4.4.2. Cálculo do índice da Aversão às Incertezas

O segundo fator cultural a ser analisado é a aversão às incertezas o qual é baseado em três perguntas do questionário, segundo Hofstede (1980):

- 1) Orientação às regras. Concordância com a pergunta “E09 – As regras da empresa não devem ser quebradas – mesmo quando um funcionário questione se é o melhor para empresa”
- 2) Estabilidade no emprego. A afirmação do funcionário em relação à sua permanência na empresa.
- 3) Estresse. Valor medido da pergunta “E04 – Com qual frequência você se sente nervoso ou tenso no trabalho?”

A fórmula utilizada por Hofstede (1980) – e também neste estudo – é a seguinte:

$$INC = 300 - 30 * (\text{média "E09"}) - (\% \text{ que pretende ficar menos de 5 anos na empresa}) - 40 * (\text{média "E04"})$$

O valor 300 normaliza o índice entre 8 (baixa INC) e 112 (alta INC). Devido à eliminação desta pergunta sobre a estabilidade no emprego – por parte do RH da Empresa Moderna – considerar-se-á neste estudo que todos os funcionários da Moderna pretendem ficar mais de 5 anos na empresa. A multiplicação por 30 e 40 são para equalizar o peso da contribuição destes indicadores na INC (HOFSTEDDE, 1980).

Os valores calculados se encontram na subseção 5.3.3.

4.4.3. Cálculo do índice do Individualismo e Masculinidade

Os fatores culturais restantes – individualismo e masculinidade – receberam uma metodologia diferente em relação às outras. Hofstede (1980) realizou uma análise fatorial nas respostas relacionadas aos objetivos do indivíduo com o trabalho para determinar o objetivo que mais influencia na média.

No entanto, devido ao fato do autor não explicar em detalhes os procedimentos computacionais realizados por ele, tornou praticamente impossível a reprodução dos cálculos deste índice (FUJITA, 2002).

Após uma longa busca, encontrou-se uma reprodução do modelo de Hofstede (1980) realizado por Fujita (2002) o qual desvenda em detalhes a computação realizada por Hofstede. O presente estudo tomará os estudos realizados por Fujita (2002) como premissa para reprodução do modelo de Hofstede (1980).

A Tabela 16 lista os objetivos profissionais que foram questionados pela pesquisa realizada neste estudo – já levando em consideração a alteração no questionário feita pelo RH da Empresa Moderna.

Tabela 16 - Objetivos profissionais questionados pela pesquisa

#	Nome curto	Pergunta do questionário
01	Desafio	Ter tarefas desafiadoras – as quais fazem com que sinta realização pessoal
02	Área desejada	Morar em um local onde seja desejável por mim e minha família
03	Ganhos	Ter oportunidades para ganhos financeiros maiores
04	Cooperação	Trabalhar com pessoas as quais consigam cooperar bem com os outros
05	Treinamento	Ter oportunidades de treinamento (a fim de melhorar minhas habilidades ou aprender novas habilidades)
06	Reconhecimento	Ter reconhecimento quando for realizado um bom trabalho
07	Liberdade	Liberdade para tomar decisão dentro do escopo do meu cargo
08	Avanço	Ter a oportunidade de ascensão profissional para cargos acima ou em outros departamentos
09	Gerentes	Ter a confiança e o respeito dos superiores
10	Uso de habilidades	Utilizar por completo as minhas habilidades e capacidades no meu trabalho

Ressalta-se que as perguntas referentes ao Tempo pessoal (Ter um emprego que deixe tempo suficiente para sua vida pessoal ou vida familiar); Gerente (Ter um bom relacionamento com o seu gerente); Segurança em relação à manutenção do emprego (Ter a segurança que você poderá trabalhar nesta empresa quanto tempo desejar); Condições físicas (Ter boas condições de trabalho); Benefícios (Ter um bom pacote de benefícios) foram removidas durante o processo de validação com RH da Empresa Moderna. Alegou-se que tais perguntas poderiam suscitar reclamações por parte dos funcionários em relação a tais objetivos, uma vez que poderiam ser fonte de insatisfação para os funcionários no momento.

Para adaptar as estimativas para os dados coletados neste estudo, primeiramente, normalizou-se os valores coletados através da pesquisa de acordo com os procedimentos utilizados por Hofstede (1980). Depois, procurou-se elaborar a fórmula para o cálculo baseado na fórmula original de Hofstede (1980) – tendo também como referência o estudo de Fujita (2002) – apenas eliminando as variáveis que não foram mensurados.

4.4.3.1. Normalização dos resultados dos objetivos profissionais

A normalização tem como objetivo principal eliminar a aquiescência – ou seja, a tendência do indivíduo acreditar que todos os objetivos profissionais são importantes e marcar a mesma importância para todas, impedindo um discernimento dos objetivos mais relevantes (HOFSTEDE, 1980).

Realizaram-se os seguintes procedimentos para a normalização dos valores coletados (FUJITA, 2002), onde:

$i = \text{índice da questão } (1 \leq i \leq 20), \text{ sendo da categoria B de perguntas } = 1 \leq i \leq 10; \text{ categoria C de perguntas } = 11 \leq i \leq 20$

$j = \text{índice da resposta } (1 \leq j \leq 59)$

$X_{ij} = \text{dado bruto}$

$Y_{ij} = 6 - X_{ij}$

$\overline{Y}_i = \text{média das respostas da questão } i$

$\overline{Y}_{\text{população}} = \text{média geral de todas as perguntas e de todos os países analisados por Hofstede, 1980, Tabela A3.1} = 6 - 1,91 = 4,090$

$\Delta Y_{\text{população},i} = \text{desvio padrão de cada pergunta } i \text{ de todos os países analisados por Hofstede, 1980, Tabela A3.1}$

Cálculo dos valores normais:

$$\{ n_i = (\overline{Y}_{\text{população}} - \overline{Y}_i) \div \Delta Y_{\text{população},i}$$

Alteração da média geral para 500 e desvio padrão geral para 100 :

$$\begin{cases} N'_i = 500 + n_i \times 100 \\ N_i = N'_i \div 100 \end{cases}$$

Todos os valores usados nos cálculos da normalização são mostrados na Tabela 17 a seguir:

Tabela 17 - Valores normalizados dos objetivos profissionais

i	Número	Nome curto	\bar{Y}_i	$\Delta Y_{população,i}$	n_i	N'_i	N_i
1	B01	Desafio	4,373	0,430	-0,658	434	4,342
2	B02	Área desejada	4,186	0,730	-0,132	487	4,868
3	B03	Ganhos	4,542	0,450	-1,005	399	3,995
4	B04	Cooperação	4,661	0,470	-1,215	379	3,785
5	B05	Treinamento	4,678	0,540	-1,089	391	3,911
6	B06	Reconhecimento	4,797	0,610	-1,158	384	3,842
7	B07	Liberdade	4,186	0,420	-0,230	477	4,770
8	B08	Avanço	4,424	0,590	-0,566	443	4,434
9	B09	Gerentes	4,610	0,340	-1,530	347	3,470
10	B10	Uso de habilidades	4,610	0,330	-1,576	342	3,424
11	C01	Desafio	3,390	0,430	1,628	663	6,628
12	C02	Área desejada	3,695	0,730	0,541	554	5,541
13	C03	Ganhos	3,305	0,450	1,744	674	6,744
14	C04	Cooperação	3,949	0,470	0,300	530	5,300
15	C05	Treinamento	3,288	0,540	1,485	648	6,485
16	C06	Reconhecimento	3,356	0,610	1,203	620	6,203
17	C07	Liberdade	3,136	0,420	2,272	727	7,272
18	C08	Avanço	3,034	0,590	1,790	679	6,790
19	C09	Gerentes	3,898	0,340	0,564	556	5,564
20	C10	Uso de habilidades	3,847	0,330	0,735	573	5,735

Uma vez que os valores foram todos normalizados podem-se estimar os índices de individualismo e masculinidade. Utilizar-se-á visando à praticidade, a fórmula original de Hofstede (1980) – uma vez que o presente estudo procura avaliar as mesmas variáveis culturais do autor. Ressalta-se a metodologia escolhida pela existência de outro método desenvolvido por Fujita (2002) para extrair variáveis culturais diferentes das de Hofstede.

Estabelecidos os valores normalizados por questão, apresentar-se-á a fórmula de cálculo dos índices de individualismo e masculinidade nas próximas subseções.

4.4.3.2. Fórmula do índice do Individualismo

Segundo Fujita (2002), a fórmula utilizada por Hofstede (1980) para o cálculo do índice do individualismo é:

$$IDV = 50 + 25 \times INV$$

,onde

$$INV = -0,13 \times N_1 - 0,11 \times N_2 - 0,01 \times N_3 + 0,11 \times N_4 + 0,25 \times N_5 - 0,07 \times N_6 - 0,15 \times N_7 + 0,06 \times N_8 - 0,05 \times N_9 + 0,19 \times N_{10}$$

Os fatores da fórmula do INV que não foram incluídos no presente estudo foram considerados como zero e não foram apresentados na fórmula acima.

4.4.3.3. Fórmula do índice da Masculinidade

Segundo Fujita (2002), a fórmula utilizada por Hofstede (1980) para o cálculo do índice da masculinidade é:

$$IDV = 50 - 25 \times SOC$$

,onde

$$SOC = -0,17 \times N_1 + 0,19 \times N_2 - 0,22 \times N_3 + 0,22 \times N_4 + 0,00 \times N_5 - 0,19 \times N_6 - 0,01 \times N_7 - 0,18 \times N_8 + 0,22 \times N_9 - 0,13 \times N_{10}$$

Os fatores da fórmula do SOC que não foram incluídos no presente estudo foram considerados como zero e não foram apresentados na fórmula acima.

Uma vez estabelecida toda a metodologia da pesquisa para a **análise da formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil**, a seção a seguir irá descrever os resultados obtidos.

5. Resultados da pesquisa

Esta seção irá apresentar os principais resultados obtidos para **analisar a formação da cultura organizacional numa multinacional coreana**.

Na primeira parte, será apresentada a base histórica a qual influenciou a formação dos valores culturais tanto no Brasil quanto na Coreia do Sul – propostos por Caldas (2010), Fleury (1995), respectivamente.

Na segunda parte os dados obtidos das entrevistas pessoais com os expatriados coreanos. Seguida pelos resultados dos fatores culturais hosftedianos coletados através do questionário aplicado aos funcionários brasileiros da empresa Moderna.

Por fim, será feita uma análise procurando correlacionar a visão e/ou percepção que os agentes coreanos e brasileiros da Empresa Moderna possuem a respeito da organização para tentar mapear a cultura organizacional em formação.

5.1. Resultados da análise histórica

Os traços culturais semelhantes e diferentes foram listados na Tabela 18 abaixo. Entre as principais semelhanças destacam-se: o respeito ao poder; e o personalismo. Como as principais diferenças observam-se: o grau de miscigenação étnica; educação; e respeito às regras.

Tanto no Brasil como na Coreia, o indivíduo é introduzido na sociedade como pertencente a um nível da hierarquia previamente estabelecida. O brasileiro, ao longo da sua experiência dentro dos acontecimentos históricos, aprendeu que existem diferentes classes sociais e que certas atividades são exclusivas aos membros destas classes, por exemplo. O coreano, devido principalmente à influência do Confucionismo de respeito à senioridade, desde sua infância é disciplinado de forma a seguir as ordens dos mais velhos e construir o seu relacionamento com os mais velhos de forma respeitosa.

O personalismo existente também nas duas culturas apresenta considerável semelhança, principalmente se analisado o relacionamento profissional o qual transcende muitas vezes para o pessoal. A confiança estabelecida entre chefe e subordinado, nas empresas coreanas, permite um relacionamento mais próximo e pessoal. A necessidade do brasileiro de se identificar como único e a forma como este interage com os seus colegas de trabalho leva à proximidade pessoal também. Desta forma, apesar de serem provenientes de motivos um pouco distintos, os relacionamentos entre indivíduos de um grupo transcendem o lado profissional e passa a ser bastante pessoal.

Tabela 18 - Semelhanças e diferenças dos traços culturais entre Brasil e Coréia (baseado em CALDAS (2009); FLEURY; FLEURY (1995); MASIERO (2007))

Categoria	Traço Cultural	Descrição
Principais Semelhanças	Respeito ao poder	<input type="checkbox"/> Respeito à hierarquia previamente estabelecida <input type="checkbox"/> Temem-se os possuidores de grande poder <input type="checkbox"/> Tomada de decisão centralizada no topo
	Personalismo	<input type="checkbox"/> Importância das relações pessoais que transcendem os elos organizacionais <input type="checkbox"/> O relacionamento profissional transcende muitas vezes para o relacionamento de confiança pessoal
Principais Diferenças	Miscigenação étnica	<input type="checkbox"/> Brasil: extremamente miscigenado pela influência da colonização e imigração estrangeira ao país; mas nota-se certa semelhança do ponto de vista do orgulho nacional da população, uma vez que o Brasil possui uma identidade diferenciada em relação aos outros países latino-americanos <input type="checkbox"/> Coréia: um dos países menos miscigenados do mundo; sua cultura nacional resistiu longos períodos de dominação estrangeira
	Valorização da Educação	<input type="checkbox"/> Brasil: desigualdade social elevada, com difícil acesso à educação qualificada <input type="checkbox"/> Coréia: governo fortificou seu sistema de ensino público desde os anos 1960; é considerado um país-modelo em termos de educação qualificado
	Respeito às regras	<input type="checkbox"/> Brasil: ambigüidade no tratamento das regras <input type="checkbox"/> Coréia: conservador; cumpre regras e padrões comportamentais estabelecidos; serviço militar obrigatório condiciona o indivíduo à disciplina

Dentre as principais diferenças culturais nota-se a questão da miscigenação étnica. Apesar de o Brasil possuir uma identidade nacional forte dentro do bloco de países latino americanos, este sofreu ao longo dos anos uma notável miscigenação étnica devido ao passado de colonização portuguesa, escravidão africana, imigração de europeus posteriormente. A Coréia é um país que conseguiu manter sua cultura nacional apesar dos longos períodos de dominação japonesa, e utiliza um sistema de escrita próprio destacando a existência de uma cultura nacional própria.

Em relação à valorização da educação, o Brasil ainda enfrenta sérias dificuldades para prover acesso à educação de qualidade à sua população. A Coréia, por outro lado, é um dos países mais respeitados pelo seu sistema de educação.

O respeito às regras é também um traço cultural muito diferente. Segundo Caldas (2009), o brasileiro recebeu como herança da época colonial uma maneira específica de interpretar as regras e leis, podendo ser até ambígua a interpretação adotada dependendo do caso. O coreano por outro lado é treinado desde cedo a obedecer as regras estabelecidas, seguir ordens dos mais velhos sem questionar.

Por se tratar de um assunto passível de opiniões divergentes, convém discutir nesta análise a universalidade das características citadas. Uma vez que este estudo possui o

objetivo de apenas apontar algumas características que os autores revisados procuraram identificar e não destrichar completamente a caracterização de todos os tipos de culturas existentes no países envolvidos, deve-se tomar cuidado na interpretação das generalizações dos traços culturais aqui discutidos.

Muitas características apresentadas nesta análise assumem pressupostos que nem sempre são verdadeiras para toda população. No entanto, para efeito deste estudo, o pesquisador acreditou ser relevante pelo menos realizar uma tentativa de contextualizar o leitor sobre alguns traços culturais as quais poderiam ajudar a melhorar na compreensão comportamental dos indivíduos.

Para ilustrar em detalhes como a cultura organizacional da Empresa Moderna está sendo formada tendo em mente que existe uma influência do efeito país de origem, procurar-se-á na seção seguinte apresentar os resultados das entrevistas pessoais do pesquisador com alguns dos expatriados coreanos da organização em estudo.

5.2. Resultados da análise da cultura empresarial da Coreia

Com o objetivo de avaliar a visão dos expatriados coreanos – os quais atualmente são os agentes tomadores de decisão na Empresa Moderna. Sendo estes expatriados, uma das principais influências na formação da cultura organizacional neste estágio inicial de suas atividades no Brasil – realizou-se 5 entrevistas no total (sendo estes: 3 diretores e 2 gerentes gerais) conforme descrito na seção 4.3. Ressalta-se o fato de que atualmente, existem apenas 4 diretores no total, sendo cada um deles responsáveis por uma divisão específica e relatam diretamente para o presidente da subsidiária no Brasil.

5.2.1. Carreira gerencial

Os entrevistados explicaram a sua carreira gerencial a partir da sua experiência adquirida no país de origem – Coreia do Sul. Um diretor e 1 gerente geral construíram sua carreira na matriz administrativa, localizada em Seoul. Outros 2 diretores e 1 gerente geral, declaram ter construído sua carreira numa unidade fabril localizada no interior da Coreia. Em média, os diretores trabalharam na Empresa Moderna há mais de 18 anos e os gerentes estão na empresa há 15 anos. Apesar de terem construído sua carreira em diferentes localidades da empresa, o tempo de trabalho na empresa era muito parecido entre os entrevistados. Acredita-se que isso é devido à rígida hierarquização das empresas coreanas o que impede que um indivíduo ascenda na sua carreira “pulando etapas” ou num “ritmo acelerado”.

Durante a entrevista, foi bastante enfatizado que o ritmo de trabalho da matriz administrativa e a unidade fabril são bastante diferentes:

“Na matriz (administrativa), trabalhávamos até tarde da noite para elaborar relatórios que deveriam ser entregues até a manhã seguinte e mesmo nos finais de semana, inclusive de domingo costumamos ir ao escritório para finalizar as tarefas pendentes da semana” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

A estrutura hierárquica rígida sob a qual a Empresa Moderna trabalha condiciona os indivíduos a relatarem constantemente as tarefas realizadas para que a alta administração tome suas decisões para dar prosseguimento adequado, exigindo longas jornadas de trabalho em frente ao computador para elaboração de relatórios. Um exemplo concreto de longas jornadas de trabalho seria a ocupação das vagas do estacionamento da empresa, que começa a encher de carros a partir das 5 horas da manhã e permanece cheia até tarde da noite – segundo os entrevistados.

Segundo os entrevistados, outro desafio enfrentado por uma grande parte das pessoas na Empresa Moderna é justamente a elaboração de relatórios que precisam descrever em poucas palavras a situação do projeto e receber novas ordens dos superiores para prosseguir:

“Um bom funcionário é aquele que consegue executar rapidamente as ordens dadas pelos superiores e ainda resumir todo processo em relatórios bem escritos em menos tempo possível” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Todos os entrevistados declararam que essa cultura de relatórios é proveniente da forte cultura militar do país. Uma vez que todos os cidadãos do sexo masculino passaram, de 2 a 3 anos, pelo serviço militar onde todos os problemas são relatados e a tomada de decisão é realizada pelos seus superiores. A disciplina e o respeito aos superiores é claramente notável nos mínimos detalhes do dia-a-dia do trabalho:

“Na Coréia nenhum subordinado vai para casa, caso seu superior ainda esteja trabalhando no escritório.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Em relação à autonomia para tomar decisões, existe obviamente, uma liberdade maior para execução das tarefas proporcional ao cargo dentro da hierarquia. No entanto, as decisões mais complexas, e que podem acarretar em conseqüências maiores para empresa, são passadas adiante – para cima da hierarquia – a fim de se evitar responsabilidades sob os problemas de grandes proporções:

“Nesta situação, existe a necessidade de utilizar seu superior como um escudo contra as conseqüências da decisão tomada. Normalmente é esperado que os subordinados relatem todos os detalhes para que o

superior possa tomar a decisão correta.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Essa rotina de trabalho onde todos os detalhes são importantes para que a decisão tomada seja a mais adequada, cria uma relação de confiança total na palavra do indivíduo que elabora os relatórios para seu superior. Essa relação atinge muitas vezes um nível muito íntimo e pessoal que muitos indivíduos são leais ao mesmo superior por toda sua carreira. Ter um superior que ajude o indivíduo a progredir na sua carreira é de crucial importância para qualquer funcionário dentro da Empresa Moderna, segundo um dos entrevistados:

“Como em toda grande organização existem disputas políticas maiores nos níveis mais altos da hierarquia. Geralmente a partir do nível de gerente geral você deve ‘entrar na fila certa’, seguindo certo diretor ou vice-presidente da empresa para que possa progredir mais na sua carreira uma vez que as chances de promoção para diretor são fortemente influenciadas pela indicação de membros da alta administração” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Os atributos necessários para os cargos de execução de ordens (níveis mais baixos) são: rapidez na execução; disposição para atender às ordens; e principalmente, a capacidade elaboração de relatórios concisos e úteis na tomada de decisão pelos superiores. E para os cargos gerenciais (níveis mais altos) as habilidades de negociação com outros departamentos, inclusive a Matriz Administrativa na Coreia; e gerenciamento de pessoal para divisão das tarefas, por exemplo. Os entrevistados ressaltaram a importância de negociar eficazmente com a Matriz Administrativa, uma vez que as principais ações estratégicas – como a pesquisa e desenvolvimento é centralizado no Centro de P&D na Coreia e também os assuntos referentes às finanças pois toda verba é proveniente da matriz.

5.2.2. Estrutura e coordenação de trabalho

Para os entrevistados, a lealdade aos superiores é total. Não existe a possibilidade de questionar ou negar uma ordem. Mesmo que à primeira vista a tarefa aparente ser impossível de ser realizada, o subordinado geralmente confia que seu superior tenha um bom motivo para ordenar tal tarefa e que ela é passível de ser executada. No entanto, essa forma de comando sem objeções tem se transformado ao longo dos anos:

“Antigamente essa estrutura de poder era mais ‘plena’ e fazíamos tudo sem poder reclamar muito. Hoje em dia percebo que os jovens têm mais espaço para questionar seu superior sem receber penalidades.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Esta estrutura existente entre o subordinado e o superior também traz benefícios para os membros da base hierárquica. Por exemplo, quando um subordinado comete um erro mesmo seguindo todas as ordens do seu superior, este último costuma arcar com todas as responsabilidades defendendo seu subordinado perante os outros.

Os entrevistados declaram unanimemente que atualmente a vida dos subordinados melhorou bastante se comparada a antigamente. Sendo que até as barreiras para se ter contato com um indivíduo de um cargo relativamente elevado é mais acessível hoje do que antigamente:

“Um exemplo claro disso, é a minha estação de trabalho. Não tenho sala separada, estou na minha mesa disponível para os meus subordinados.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Realmente, apenas o presidente da Empresa Moderna possui sala própria, e os diretores das divisões trabalham no mesmo ambiente dos outros funcionários facilitando o acesso ao mesmo sem precisar marcar horário. Isso permite a constante interação dos superiores com seus subordinados, possibilitando um controle mais rígido também:

“Gosto de acompanhar de perto tudo que acontece na execução dos trabalhos. Há ocasiões que vou até a mesa do indivíduo para alterar ou elaborar detalhes do relatório no próprio computador dele para agilizar o processo de revisão.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

No que tange à forma de coordenação dos trabalhos, cada departamento da Empresa Moderna possui uma descrição clara de suas atribuições e as ordens dos diretores para os subordinados costumam ser mais abrangentes, especificando apenas o objetivo final, para que os gerentes gerais possam atribuir tarefas mais específicas a cada uma dos indivíduos do nível mais baixo. Segundo um dos gerentes gerais entrevistados:

“Sempre procuro enxergar as características pessoais dos meus subordinados para poder estimar corretamente a quantidade de tarefas que posso lhe entregar” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Apesar de tentar levar em consideração as características individuais de cada funcionário, há sinais de frustração dos expatriados coreanos quanto aos resultados entregues. Pelo visto, a comunicação entre os coreanos e brasileiros – o qual ocorre em inglês – não permite uma compreensão plena do caminho a ser seguido para execução:

“Não é incomum um subordinado dizer que entendeu como deve proceder, mas quando vou verificar a situação ele está indo para um caminho totalmente diferente” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

É possível verificar, então, que a estrutura e coordenação de trabalho da Empresa Moderna são baseadas principalmente no contato pessoal direto do superior com os subordinados.

A interação de chefe-subordinado é construída sobre a pedra angular da confiança e fidelidade total e que esta maneira de se relacionar, apesar ter sofrido transformações se comparada à experiência anterior dos diretores coreanos, ainda permeia a organização estudada. O acompanhamento pessoal permite que o superior mantenha o controle sobre os seus subordinados e essa prática, parece ser aceita por parte dos subordinados pelo fato de protegê-lo mesmo em caso de erro grave – a desistência da autonomia vem acompanhada de isenção de responsabilidades segundo as declarações recebidas.

5.2.3. Controle corporativo

As subsidiárias da Corporação Moderna geralmente possuem certa autonomia em relação à Matriz Administrativa quando se refere a alguma particularidade local. No entanto, existem diversos quesitos onde se devem seguir as determinações da matriz, segundo os entrevistados:

“Geralmente, quando o problema impacta outras empresas da Corporação, por exemplo, não temos autonomia alguma para realizar as tarefas. No entanto, quando o assunto é interno à filial e apresenta soluções que não envolvem grandes montantes de dinheiro, resolvemos por nossa conta e relatamos posteriormente para Matriz dependendo do caso” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Foi declarado que a estratégia de negócios da empresa é difundida de cima para baixo, sendo que a filial possui apenas uma participação marginal no processo de decisão estratégica – como investimentos em P&D, por exemplo. Por outro lado, a subsidiária atua ativamente na resolução de problemas mais “regionais” como as questões relacionadas aos recursos humanos – relação trabalhista, contratações e demissões, benefícios oferecidos aos funcionários, entre outros:

“Procuramos igualar a média salarial do mercado brasileiro e oferecer os benefícios ao trabalhador contidos na Legislação brasileira.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Em relação à frequência de contato com a Matriz Administrativa, Empresa Moderna mantém reuniões mensais. Todo início do mês é marcado por uma videoconferência, onde são relatados os principais assuntos da subsidiária para a Alta Administração da Corporação. Além dessas reuniões, em caso de necessidade, são agendadas reuniões mais específicas por

departamento com outros departamentos da Matriz para alinhar informações e/ou trabalhar em conjunto com os mesmos.

Uma vez ao ano – geralmente no mês de dezembro – realizam-se treinamentos para os expatriados coreanos os quais devem viajar à Coreia para receber o treinamento. Nestes treinamentos anuais, realizam-se apresentações sobre os principais acontecimentos do ano da empresa além da realização de oficinas interativas a fim de integrar os diferentes indivíduos espalhados pelo mundo.

Também, uma vez ao ano, realiza-se a reunião de todos os presidentes das filiais do mundo da Empresa Moderna com a alta administração da Matriz Administrativa. Nestas reuniões, cada presidente da subsidiária apresenta o andamento dos negócios no exterior e recebe oficialmente as diretrizes administrativas da alta administração para o ano.

Além destas visitas dos expatriados para a Matriz Administrativa, acontecem as visitas de membros da Alta Administração no Brasil. Eventos marcantes como o lançamento da pedra fundamental da fábrica, por exemplo, foram agraciados com a presença destes representantes da matriz. Visitas rotineiras de algum membro da diretoria, também ocorrem numa periodicidade de aproximadamente 3 a 4 meses para inspeção.

“O Brasil fica muito longe da Coreia, e geralmente a Alta Administração costuma visitar a unidade fabril nos EUA e depois vir para o Brasil. Devido à longa duração da viagem, nós precisamos mostrar que tudo está certo para que o membro da Alta Administração possa voltar com boas impressões sobre o nosso desempenho” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

O pesquisador teve a oportunidade de preparar uma visita do Vice-Presidente mundial da Corporação Moderna. Para os expatriados, a possibilidade de encontrar uma figura da Alta Administração é por si só uma honra e estes planejam minuciosamente os detalhes da visita. O visitante recebe o tratamento digno de grandes autoridades políticas: desde a chegada no aeroporto – onde é negociada com a Polícia Federal do Brasil a liberação rápida da documentação alfandegária –, até a disposição de medicamentos, pequenos produtos no carro de luxo da empresa para transportar o ilustre visitante.

“Nestas visitas dos superiores da Alta Administração, a nossa subsidiária precisa estar impecável e precisamos mostrar que o espírito de trabalho daqui é o mesmo da nossa Matriz” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

A atuação dos expatriados mostra-nos como eles buscam moldar o trabalho, os relatórios, as diferentes formas de interação entre indivíduos e os departamentos de acordo

com sua experiência na Coreia e efetivamente incentivam os outros funcionários a seguirem a cultura organizacional do país de origem:

“Em encontros mais informais (como jantares com meus subordinados) costumo passar minha experiência na Coreia e como eu consegui atingir o lugar onde me encontro no momento. Gostaria que os brasileiros entendessem a grandeza desta nossa empresa, e tenho certeza que todos ficariam maravilhados como ela é respeitada na Coreia.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

No escritório da subsidiária brasileira é realizada no início do ano, uma Cerimônia de Ano Novo. Essa cerimônia, na realidade é uma extensão do evento realizado na Coreia, onde o Presidente da Corporação Moderna discursa para seus funcionários sobre as realizações do ano passado e as novas metas do novo ano. Na subsidiária, o Presidente da subsidiária no Brasil toma a forma de líder para repetir o mesmo discurso e dar o pontapé inicial do ano novo. Também são convidados alguns supervisores brasileiros para discursarem brevemente sobre sua experiência na empresa para propagar o orgulho de fazer parte da Empresa Moderna.

A empresa também envia ao longo do ano diversos funcionários brasileiros para treinamento na subsidiária dos EUA e na Coreia. O gerente geral de RH, por exemplo, passou cerca de um mês na Coreia para receber o treinamento sobre os valores da organização e recebeu o título de “Embaixador dos Valores Fundamentais” da Empresa Moderna. A formação de “agentes mensageiros” que visitam as diferentes fábricas pelo mundo e experimentam a grandeza da Corporação Moderna ajuda a organização a difundir sua grandeza para os outros funcionários e parece estar construindo a cultura organizacional da Empresa Moderna.

Através destas “ferramentas de controle” a Matriz Administrativa parece manter o controle constante sob sua subsidiária no exterior. Mesmo a prática da expatriação – apesar de acarretar custos elevados – é um meio eficaz para realizar o controle das atividades da subsidiária, uma vez que os coreanos expatriados possuem todo poder sob a tomada de decisão do projeto no Brasil e mantém contato direto com a Matriz Administrativa na Coreia. As reuniões periódicas, eventos e visita dos executivos da Alta Administração são os principais canais de comunicação entre a subsidiária e a matriz.

5.2.4. Relação do indivíduo com a empresa

Para melhor compreender as respostas obtidas nas entrevistas é preciso iluminar a interpretação das mesmas com os conhecimentos sobre a estrutura da economia coreana como um todo:

“Na Coreia do Sul, a organização industrial é, desde a década de 1950, baseada nos grupos empresariais de grande porte. Estes, caracterizados pelo controle familiar, atingiram todos os setores da economia e cresceram rapidamente em tamanho e número.” (MASIERO, 2007)

Vale ressaltar o fato de que a Empresa Moderna faz parte deste seleto grupo de empresas de grande porte – também chamados de Chaebol.

Quando questionados sobre o orgulho de fazer parte desta empresa, segundo um dos entrevistados:

“Somos uma das empresas que ajudaram a reconstruir nossa nação depois do período de guerras. Quando ingressei na Empresa Moderna, ainda éramos apenas uma empresa de abrangência nacional. Mas nos últimos 15 anos, muita coisa mudou e hoje competimos com os melhores do mundo do nosso setor industrial. Tenho muito orgulho de poder ter escrito parte desta história.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

O desenvolvimento recente da indústria iniciada nos anos 1950 após a Guerra das Coreias permitiu que os coreanos passassem por períodos de rápida expansão industrial e realmente sentirem os efeitos do desenvolvimento econômico. Não é raro – durante a conversa com qualquer expatriado coreano – ouvir falar do desenvolvimento que houve nos últimos anos na Coreia e como o Brasil se assemelha à Coreia de 10 a 15 anos atrás.

O orgulho de ter participado a reconstruir o país e participar da internacionalização da empresa parece motivar os coreanos a persistirem e lutarem pelo projeto em andamento no Brasil. Muitos contam histórias de experiências nas fábricas de outros países emergentes onde a Corporação Moderna tem suas atividades produtivas e comparam sua experiência anterior com a atual:

“Quando trabalhei na construção de uma fábrica na Índia, recebia muitos elogios dos moradores locais, pois estávamos a desenvolver a indústria indiana. Isso me traz lembranças muito agradáveis dos tempos difíceis de expatriação na Índia.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

A experiência de expatriação deste diretor, por exemplo, legitimou-o como um verdadeiro herói entre os coreanos expatriados da Empresa Moderna. As diversas histórias do seu trabalho na Índia e nos EUA durante sua carreira incentivam seus subordinados a superarem os desafios oferecidos pela diferença cultural no exterior. Do ponto de vista dos subordinados, ter uma pessoa como este diretor-herói permite uma adesão menos “relutante” à hierarquia e acatar ordens que muitas vezes parecem inviáveis.

Quando questionados se optariam trabalhar pela mesma empresa caso pudessem voltar no tempo, os entrevistados comentaram se referindo principalmente às chances de aprendizado que a Empresa Moderna lhes ofereceu ao longo de sua carreira:

“Acredito que apesar das dificuldades, pelo fato de ser funcionário da Empresa Moderna recebi em termos de conhecimento o que nunca teria recebido caso trabalhasse em outro lugar. (...) Sem conhecer o ambiente organizacional de uma grande empresa, é impossível realizar grandes projetos os quais exigem que muitas pessoas trabalhem juntas.”
(Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Todos os entrevistados, sem exceção, eram favoráveis em relação a adquirir experiência organizacional numa grande empresa como a Moderna e declararam que optariam novamente por trabalhar na empresa de grandes proporções como a Moderna.

Segundo os entrevistados, cada empresa chaebol da Coreia possui características que foram moldadas de acordo com a personalidade e os valores do seu fundador. No caso da Empresa Moderna, declararam que o fundador era uma pessoa que sonhava em grandes proporções e que muitos projetos idealizados deveriam ser executados mesmo que não tivessem um planejamento adequado. “Agir primeiro e pensar depois” era a filosofia adotada em diversos projetos da empresa no início de suas atividades. Segundo os entrevistados, esse estilo de gestão ficou bastante conhecido na Coreia e apesar das críticas é reconhecido, ainda hoje, como o motor que alimentou o crescimento da Corporação Moderna.

O futuro da subsidiária brasileira, a Empresa Moderna, parece ser otimista segundo os entrevistados uma vez que a empresa está atuando em diversos países emergentes e vem sendo reconhecida no mercado pelo design e qualidade de excelência dos seus produtos. Confiantes às atividades brasileiras ressaltaram:

“Estamos construindo a nossa unidade fabril no Brasil e iremos produzir um modelo especificamente desenvolvido para o mercado brasileiro. Estamos certos que em poucos anos faremos parte dos maiores do setor no país.” (Fonte: Trecho da entrevista com expatriado coreano da Empresa Moderna)

Em relação à ascensão de carreira dentro da hierarquia da Moderna, avaliando os casos de outros projetos internacionais de construção de fábrica, foi possível inferir que os expatriados são geralmente promovidos no seu primeiro ano de atuação no exterior – principalmente devido à necessidade de adequação do nível hierárquico em relação aos funcionários locais, mantendo assim, um cargo mais elevado.

Outro fato interessante é a perspectiva de carreira destes expatriados após o término da vigência da expatriação – normalmente de 4 anos. Muitos se aposentam após este período,

principalmente porque não foram promovidos novamente para cargos da Alta Administração. Uma vez que o número de vagas para estas posições não aumentam – é mais comum ocorrer uma substituição ocasionada pela aposentadoria do que aumentar o número de vice-presidentes, por exemplo.

Cientes desta perspectiva, parte dos expatriados procuram ser realocados em outro país como expatriado ou procuram se destacar para voltarem à Coreia com um cargo da Alta Administração. Segundo conversas informais do pesquisador com os expatriados, a maioria procura seguir a primeira alternativa, principalmente para completar a educação dos filhos em escolas internacionais de custo elevado – um benefício da expatriação é poder educar os filhos em escolas americanas internacionais. Como já citado por muitos autores, a educação dos filhos é um fator crucial para tomada de muitas decisões familiares.

Portanto, a relação do indivíduo coreano com a Empresa Moderna é determinada principalmente pelo orgulho que este possui devido às grandes realizações da organização como um todo e os vantajosos benefícios da expatriação. A possibilidade de ascensão social que a empresa oferece como o usufruto de uma residência e educação para os filhos de alto padrão, além da cobertura das necessidades básicas – como refeições, transporte, combustível, etc.

Ressalta-se que muitas facilidades acessíveis graças a estes benefícios generosos da empresa, não são passíveis de serem usufruídas pelos coreanos na Coreia. Essa possibilidade de uma vida confortável no exterior também se apresenta como um atrativo para que os funcionários na Coreia se interessem pela expatriação.

5.2.5. Resumo dos principais fatores da cultura empresarial da Coreia

Tabela 19 - Resumo dos principais fatores da cultura empresarial da Coreia (baseado nas entrevistas com expatriados coreanos)

Carreira gerencial	Tempo de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os entrevistados (diretores e gerentes gerais) têm em média 16 anos de empresa
	Intensidade do trabalho na matriz	<ul style="list-style-type: none"> • O ritmo de trabalho na matriz é mais acelerado, exige mais do indivíduo em termos de agilidade
	Disputas políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Nos níveis mais altos da hierarquia, existem disputas políticas • A medida que um indivíduo sobe na carreira, este deve “tomar um partido” para ganhar aliados
Estrutura e coordenação do trabalho	Abrangência do poder	<ul style="list-style-type: none"> • Antigamente o poder era pleno, não havia muitos limites. Os superiores podiam mandar “em tudo” • Atualmente o cenário mudou e existe um espaço para questionamento maior
	Superior acessível	<ul style="list-style-type: none"> • Layout do escritório que permite o fácil acesso ao superior • Apenas o presidente da empresa possui sala privativa
	Elaboração de relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as decisões são centralizadas no topo • Todos os detalhes devem ser relatados • Aprender a elaborar um bom relatório exige tempo e dedicação
	Relacionamento próximo	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento pessoal realizado pelo superior (elabora relatórios juntos) • O superior procura identificar os pontos positivos e negativos de cada subordinado
Controle corporativo	Tomada de decisões estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Todas são realizadas pela matriz • A não ser as questões estritamente locais (como a relação trabalhista)
	Fiscalização constante	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes da Alta Administração realiza visitas regulares à subsidiária • Reuniões periódicas para relatar a situação da subsidiária para matriz
	Compartilhamento da visão corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Os expatriados coreanos buscam compartilhar o seu orgulho para com a empresa com os funcionários brasileiros • Treinamentos no exterior, para o funcionário conhecer melhor como a empresa atua pelo mundo
Relação do indivíduo com a empresa	Orgulho da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os expatriados demonstraram o seu orgulho de fazer parte da empresa • Os entrevistados fizeram parte da história de crescimento da Coreia e da Empresa Moderna ao longo dos anos o que ajudou a implantar este orgulho
	Status social	<ul style="list-style-type: none"> • Os diretores e gerentes gerais da empresa são extremamente respeitados na Coreia pela posição que ocupam • Estes recebem uma série de benefícios diferenciados dos demais • Generosos benefícios para expatriados (educação de alto padrão para os filhos, por exemplo) atraem os indivíduos • A expatriação permite desfrutar um padrão de vida que não é possível na Coreia

	Perspectivas futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Os expatriados costumam receber uma promoção no seu primeiro ano de expatriação • Após quatro anos de expatriação, os coreanos podem optar em voltar para Coreia (com alta probabilidade de ser aposentado) ou ir para outra subsidiária no exterior (possibilitando a manutenção dos benefícios)
--	-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3. Resultados da análise hofstедiana

Nesta seção serão apresentados os principais resultados obtidos através da aplicação de um questionário baseado nos estudos de Hofstede (1980) conforme descrito na seção 4.4. Realizar-se-á uma caracterização da amostra seguida de cálculos dos índices culturais hofstедianos: distância do poder, aversão às incertezas, individualismo e masculinidade.

5.3.1. Caracterização da amostra

O objetivo principal desta subseção é caracterizar a amostra coletada analisando os dados das perguntas da “Categoria A” do questionário aplicado. Tanto o questionário completo, quanto o resumo das respostas obtidas – podem ser encontradas, respectivamente no Apêndice II e Apêndice III. Foram obtidas 59 respostas de uma população de aproximadamente 140 pessoas – o número exato de funcionários não foi revelado pela empresa principalmente devido à sua alteração constante pela contratação de novos funcionários.

Das respostas obtidas pode-se inferir a distribuição do gênero e o estado civil da Figura 7 a seguir:

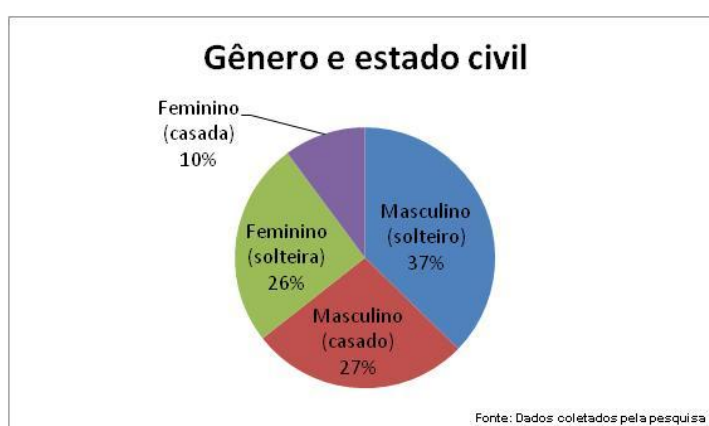


Figura 7 - Gênero e estado civil da amostra

Um pouco mais da metade (aproximadamente 54% dos respondentes) são do gênero masculino. Percebe-se que existe uma grande proporção de indivíduos solteiros dentro da organização.

Associado a esta característica analisa-se a distribuição etária dos respondentes da Figura 8. Mais da metade dos indivíduos têm a idade entre 18 e 30 anos.



Figura 8 - Distribuição etária da amostra

Os respondentes estão distribuídos pelas diferentes divisões da Empresa Moderna conforme a Figura 9.

Observa-se um predomínio de indivíduos da divisão administrativa. Acredita-se que além do fato de que existem mais funcionários nesta divisão no estágio atual, o acesso e a interação com a internet que um indivíduo do administrativo possui é bem maior do que os indivíduos da construção e produção, por exemplo, que trabalham no canteiro de obras.

A predominância da divisão administrativa deste estudo pode distorcer a situação real da formação da cultura organizacional, mas acredita-se que o efeito país de origem é igual a todos os indivíduos uma vez que existe a presença de pelo menos um expatriado por departamento que compõe as divisões da Empresa Moderna. Para um estudo que visa rascunhar o mapa da formação da cultura organizacional, parece-nos que a amostra é suficientemente relevante e consegue atender eficazmente o objetivo pretendido.



Figura 9 - Distribuição por divisão da amostra

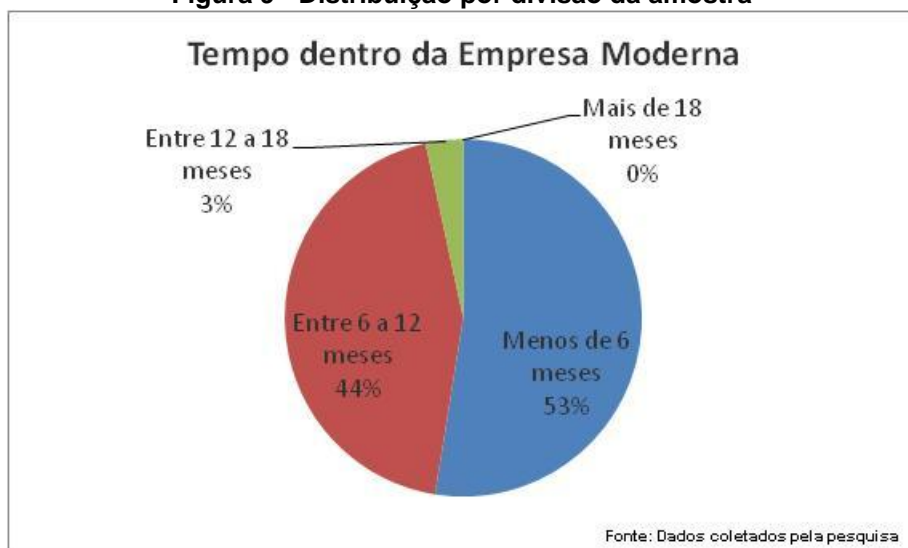


Figura 10 - Tempo dentro da empresa

A Figura 10 acima ilustra de forma concreta o estágio inicial das atividades da Empresa Moderna no Brasil. Infere-se que mais de 97% dos respondentes são funcionários recém contratados e que nenhum dos respondentes trabalhou mais de 18 meses na organização.

A Figura 11, por sua vez, demonstra a eficácia em obter a resposta de funcionários brasileiros e identifica a existência de indivíduos que possuem a descendência coreana. Estes últimos atuam como bilíngües intérpretes e tradutores – utilizando sua fluência do coreano e português para auxiliar na comunicação entre os expatriados coreanos e funcionários brasileiros.

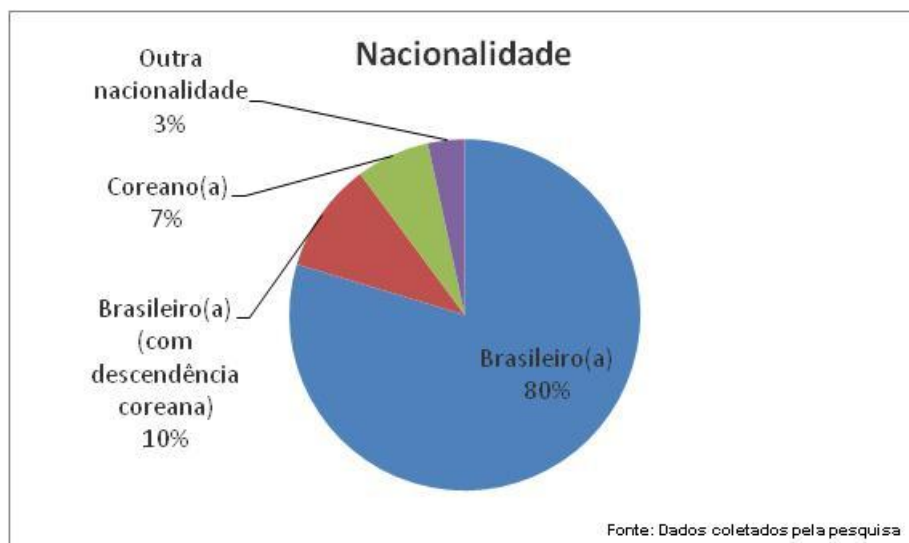


Figura 11 - Nacionalidade da amostra

Inferese pela Figura 12 o nível de formação dos respondentes que mostra uma maioria com formação no ensino superior e realizam ou já realizaram uma pós-graduação ou mestrado. Este dado mostra o perfil educacional dos funcionários contratados pela Empresa Moderna – valorizando principalmente aquele que possui educação formal.



Figura 12 - Nível de formação

Apresentou-se nesta subseção, uma breve caracterização da amostra coletada. Um resumo completo das respostas obtidas pode ser encontrado no Apêndice III. As subseções a seguir apresentarão os resultados obtidos do cálculo dos índices hofstedianos obtidos pela pesquisa.

5.3.2. Distância do Poder

O índice da Distância do Poder (DP) foi calculado segundo a fórmula da subseção 4.4.1:

$$DP = 135 - 25 * (\text{média "E01"}) + (\% \text{ de coordenador coreano tipo 1 e 2 "D02"}) - (\% \text{ de coordenador coreano tipo 3 "D01"})$$

,onde média “E01” = 2,283

% de coordenador coreano tipo 1 e 2 “D02” = 71,19%

% de coordenador coreano tipo 3 “D01” = 32,20%

Obtendo-se o valor:

$$DP = 116.92$$

Este valor é considerado extremamente alto – sendo maior do que o valor obtido por Hofstede (1980) ao analisar a subsidiária brasileira da empresa Hermes (cujo valor DP = 69). Comparado ao valor obtido na Coreia (DP = 60) também se mostra elevada.

Acredita-se que o valor se apresentou desta forma devido à influência e poder que os expatriados possuem dentro da Empresa Moderna. A centralização total da tomada de decisão e a constante necessidade de elaboração de relatórios conforme as exigências do coordenador coreano podem ter afetado a escolha dos respondentes.

Infere-se à luz do índice DP obtido que a Empresa Moderna possui ALTA distância do poder.

5.3.3. Aversão às Incertezas

O índice da Aversão às Incertezas (INC) foi calculado segundo a fórmula da subseção 3.4.2:

$$INC = 300 - 30 * (\text{média “E09”}) - (\% \text{ que pretende ficar menos de 5 anos na empresa}) - 40 * (\text{média “E04”})$$

$$\text{onde, } \text{média “E09”} = 3,475$$

$$\% \text{ que pretende ficar menos de 5 anos na empresa} = 0\%$$

$$\text{Média “E04”} = 2,763$$

Obtendo-se o valor:

$$INC = 85,23$$

Este valor segue a previsão de que existiria uma alta aversão às incertezas na Empresa Moderna – pelo fato do Brasil e a Coreia possuírem um índice INC elevado.

Obviamente a eliminação da pergunta relacionada à pretensão do indivíduo em permanecer na Empresa Moderna afetou os resultados do índice. No entanto, ele faz sentido uma vez que é comum o estabelecimento de regras e burocracias para permitir um controle

eficaz das atividades dentro da Empresa Moderna. O que revelaria, em parte, o perfil de elevada aversão às incertezas da organização.

5.3.4. Individualismo

O índice do Individualismo (IDV) foi calculado segundo a fórmula da subseção 4.4.3.2:

$$IDV = 50 + 25 \times INV$$

,onde

$$INV = -0,13 \times N_1 - 0,11 \times N_2 - 0,01 \times N_3 + 0,11 \times N_4 + 0,25 \times N_5 - 0,07 \times N_6 - 0,15 \times N_7 + 0,06 \times N_8 - 0,05 \times N_9 + 0,19 \times N_{10}$$

Obtendo-se o valor:

$$IDV (desejado) = 49,68$$

$$IDV (atual) = 41,02$$

Conforme esperado o individualismo na Empresa Moderna é relativamente baixa se comparada com outros países analisados por Hofstede (1980).

No entanto, ela se apresenta ligeiramente maior (cerca de 30% para o “desejado” e cerca 10% para o “atual”) do que os índices anteriormente calculados por Hofstede (1980), sendo que em seus estudos o autor chegou aos valores de 38 e 37, respectivamente. Isso pode ser uma demonstração de como a cultura brasileira se alterou ao longo dos últimos 30 anos tornando-se mais individualista.

Dentro do contexto da Empresa Moderna, parece-nos que os funcionários brasileiros tendem a ser mais coletivos do que o desejado. À primeira vista, esta pode ser uma evidência de como o efeito país de origem se manifesta na organização estudada – uma vez que a Coréia do Sul é considerada como um país extremamente coletivista.

5.3.5. Masculinidade

O índice da Masculinidade (MAS) foi calculado segundo a fórmula da subseção 4.4.3.3:

$$IDV = 50 - 25 \times SOC$$

,onde

$$SOC = -0,17 \times N_1 + 0,19 \times N_2 - 0,22 \times N_3 + 0,22 \times N_4 + 0,00 \times N_5 - 0,19 \times N_6 - 0,01 \times N_7 - 0,18 \times N_8 + 0,22 \times N_9 - 0,13 \times N_{10}$$

O mesmo índice foi calculado duas vezes utilizando de dados diferentes:

1) Todos os dados coletados (59 respostas)

2) Dados da amostra feminina (21 respostas)

Obtendo-se os valores para o primeiro conjunto de dados (todos os dados):

$$MAS(desejado) = 77,92$$

$$MAS(atual) = 109,67$$

E para o segundo conjunto de dados (apenas as mulheres):

$$MAS(desejado) = 80,22$$

$$MAS(atual) = 108,18$$

Os resultados apontam dois interessantes aspectos dos dados coletados. Primeiramente, o índice de masculinidade “desejado” é significativamente menor (cerca de 29%) do que índice “atual” – sendo possível inferir que a preferência dos funcionários brasileiros tende a ser mais “feminista” do que a atual. Segundo aspecto é que o índice de masculinidade calcula apenas utilizando as respostas femininas não difere muito do resto da amostra – mostrando que as mulheres têm o mesmo desejo e percepção da masculinidade na Empresa Moderna.

Acredita-se que os valores do índice MAS (atual) acabaram saindo um pouco da escala proposta por Hofstede (1980) devido aos fatores considerados como zero devido à eliminação das perguntas referentes aos mesmos (vide seção 4.4)

5.3.6. Resumo dos fatores culturais analisados

Resume-se na Tabela 20 abaixo os resultados dos índices culturais calculados:

Tabela 20 - Resumo dos fatores culturais analisados		
Fator cultural	Valor calculado	Avaliação
Distância do poder (DP)	116,92	Alta
Aversão às incertezas (INC)	85,23	Alta
Individualismo (IDV)	41,02	Baixa
Masculinidade (MAS)	108,18	Alta

Com isso, foram apresentados todos os resultados obtidos pelo presente estudo utilizando a estratégia da triangulação concomitante proposta por Creswell (2010). Na seção a

seguir serão apresentados os resultados da reunião de validação com o Departamento de Recursos Humanos da Empresa Moderna a fim de ilustrar o impacto deste Trabalho para organização estudada.

5.4. Impactos do TF para Empresa Moderna

Concluídas as análises os resultados foram apresentados para o Departamento de Recursos Humanos da Empresa Moderna. Objetivou-se desde o início deste Trabalho de Formatura a **análise da formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil** procurando avaliar em quais aspectos a cultura empresarial brasileira é transformada a partir da ação dos expatriados coreanos.

A organização alvo deste estudo recebeu os resultados através de uma reunião com a presença de um gerente e um supervisor de treinamento do Departamento de Recursos Humanos. Declaram ser interessante a estratégia utilizada para realizar a análise e apontaram outras possíveis alternativas para a realização da mesma. Dentre as alternativas estava a realização de oficinas entre brasileiros e coreanos onde fosse proposta determinada situação e com isso avaliar como um brasileiro reagiria e como um coreano reagiria avaliando as diferenças culturais entre os dois países. Segundo o RH, essa pesquisa foi conduzida em uma das fábricas da Corporação Moderna nos EUA e gerou uma pequena apostila que ainda é utilizada nos treinamentos daquela unidade fabril.

Os participantes da reunião de validação destacaram que a Empresa Moderna tem realizado algumas ações para permitir uma interação cultural mais eficiente entre brasileiros e coreanos. Destacou-se que recentemente foi criado um treinamento de integração para os membros novos – com duração de dois dias. Neste período são transmitidas as mensagens dos valores fundamentais da Corporação Moderna, juntamente com sua história, os setores que esta atua e vídeos institucionais. Cerca de duas horas neste treinamento são dedicadas para ensinar os diferentes hábitos dos coreanos. Enfatiza-se a filosofia confucionista na qual os coreanos se baseiam para interpretar o seu relacionamento com a natureza, família, amigos e colegas de trabalho.

Devido ao curto espaço de tempo entre a obtenção de resultados da pesquisa, apresentação à Empresa Moderna e a entrega deste Trabalho de Formatura para avaliação do Departamento de Engenharia de Produção, não foi possível observar a aplicação concreta dos resultados. No entanto, os participantes da reunião de validação se comprometeram analisar com calma o presente estudo para poder relatar à diretoria da Empresa Moderna para uma

possível aplicação dos conhecimentos gerados em treinamentos de integração de novos funcionários. Declaram ainda, que o Trabalho poderia servir de base para auxiliar a avaliação do clima organizacional atual uma vez que os dados coletados dos funcionários brasileiros revelam algumas informações valiosas como a preferência ao estilo de gestão democrático em detrimento do autoritário, por exemplo.

Acredita-se que o presente estudo conseguiu em parte cumprir seu objetivo de identificar como o efeito país de origem (FERNER, 1997) está atuando na Empresa Moderna e ajudar de certa forma no direcionamento da formação da sua cultura organizacional.

Na próxima seção serão apresentadas as conclusões e recomendações do pesquisador das análises realizadas neste Trabalho de Formatura.

6. Conclusões e recomendações

Esta seção apresentará a consolidação dos resultados deste Trabalho Formatura o qual buscou **analisar a formação da cultura organizacional numa multinacional coreana no Brasil.**

A organização estudada foi uma subsidiária de uma multinacional coreana, denominada neste estudo de Empresa Moderna a qual iniciou recentemente suas atividades no Brasil. O pesquisador realizou um estágio durante um ano nesta empresa.

Procurou-se controlar o progresso do trabalho como um todo mediante o estabelecimento de quatro objetivos específicos:

- 1) Identificação dos *gaps* culturais causados pelo condicionamento histórico de cada país;
- 2) Mapeamento da cultura organizacional atual (fase inicial de formação organizacional);
- 3) Análise da influência do efeito país de origem concretizada pelos agentes expatriados coreanos;
- 4) Apontar possíveis direções futuras para um planejamento eficaz de treinamentos e integração de novos funcionários da empresa;

Para alcançar os objetivos realizou-se na primeira parte do presente estudo uma revisão da Literatura onde foram apresentados os conceitos teóricos sobre a Cultura Organizacional, Internacionalização de empresas, Consequências culturais do condicionamento histórico de cada país (Brasil e Coreia do Sul), e as técnicas de investigação da cultura organizacional.

Buscou-se a definição da cultura organizacional através do estudo de elementos componentes deste: A importância do símbolo o qual integra um conjunto de significados, com consistência, justificativa, legitimidade (BERGER; LUCKMANN apud FLEURY, 1996); A formação dos valores de uma sociedade a partir das consequências resultantes da síntese das condições ambientais e de origem (HOFSTEDE, 1980); A socialização dos novos indivíduos que é essencial para manutenção da organização no tempo (BERTERO, 1996).

Para contextualizar o estágio de formação da cultura organizacional da subsidiária estudada, procurou-se elencar os conceitos sobre a internacionalização de empresas: As diferentes fases pelas quais uma empresa passa para se internacionalizar (baseado em BARTLETT; GHOSHAL, 1988 apud MURITIBA; VASCONCELLOS; MURITIBA, 2010); A priorização da competência de gestão de pessoas para realizar a expansão internacional

elencados por Fleury e Fleury (2010); Os aspectos mais relevantes da gestão de pessoas durante a internacionalização e possíveis estratégias para solucionar alguns problemas de gestão Muritiba et al. (2010); A significativa influência do efeito país de origem na cultura organizacional e como ela efetivamente pode ser comprovada através da análise de alguns aspectos organizacionais (FERNER, 1997).

A análise histórica do presente estudo foi baseada em estudos previamente realizados sobre o assunto. Foram esclarecidos os condicionamentos históricos do Brasil (CALDAS, 2009) e da Coréia do Sul (FLEURY; FLEURY (1995); MASIERO (2007)).

A revisão da literatura foi finalizada com as técnicas de investigação da cultura organizacional que serviu de base para o estabelecimento da metodologia deste Trabalho de Formatura. Levantou-se uma estratégia de triangulação concomitante (CRESWELL, 2010) buscando as informações da Empresa Moderna em três frentes de ação:

- 1) Análise histórica;
- 2) Análise da cultura empresarial da Coréia;
- 3) Análise hofstediana;

Os resultados indicaram algumas características interessantes sobre a Empresa Moderna e a existência de ações já realizadas – objetivando a melhoria na comunicação entre os indivíduos de diferentes nacionalidades, mas que não resolveu totalmente o problema.

Existe uma notável semelhança entre o Brasil e a Coréia em termos da relação do indivíduo com o poder dentro da organização. As três análises convergiram para esta característica. Dentro da Empresa Moderna o poder está centralizado no topo da hierarquia, ocupados apenas por expatriados coreanos. Através da análise hofstediana com os funcionários brasileiros foi possível demonstrar que existe elevada distância do poder. Segundo Hofstede (1980), sociedades com alto índice da distância do poder cria um ambiente de desigualdade de poder; vários indivíduos dependentes e poucos independentes; superiores que tendem a acreditar que são diferentes dos seus subordinados; os mais poderosos são beneficiados com mais privilégios; etc. Tais características estabelecem um clima organizacional não muito confortável para os subordinados, uma vez que todos são considerados como ameaças constantes que podem vir a roubar o poder e nunca devem ser confiados – prejudicando a cooperação entre indivíduos.

Alinhado com a perspectiva da manutenção do poder, a aversão às incertezas também se mostra elevada na organização estudada. O elevado índice de aversão às incertezas obtido na Empresa Moderna está de acordo com os índices observados por Hofstede (1980). Comparado ao índice obtido pelo mesmo autor no Brasil (INC = 76) o

índice obtido pelo presente estudo mostrou-se mais elevado (INC = 85), sendo que este valor se aproxima mais do índice coreano (INC = 85). Algumas das características relacionadas a este fator cultural são segundo Hofstede (1980):

- Forte necessidade de consenso do grupo – identificadas pela longa cadeia de aprovações existente na Empresa Moderna;
- Pessoas com comportamentos fora do padrão estabelecido são suspeitas – sendo que na Empresa Moderna há o estabelecimento de normas comportamentais;
- Confiança em especialistas e no conhecimento – observável pela contratação de brasileiros para obtenção de informações específicas;
- Entre outros;

A idade avançada dos líderes da organização também influencia no conservadorismo da organização – ressalta-se o fato de que todos os diretores entrevistados trabalharam na empresa há mais de 15 anos, revelando sua idade avançada no caso dos coreanos que geralmente costumam ingressar no mercado de trabalho perto dos 30 anos devido à prestação do serviço militar obrigatório.

A forte presença do serviço militar na vida de todos os cidadãos homens na Coréia levou a Empresa Moderna adotar boa parte das práticas militares de gestão – como a elaboração de relatórios para os superiores para estes tomarem as decisões. O relatório é o principal elemento de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. No entanto, serve muitas vezes de empecilho para uma interação ágil entre os indivíduos. Essa cultura coreana de elaborar relatórios para todo tipo de assunto corporativo apresenta-se como uma dificuldade para os funcionários brasileiros. O formato pré-definido dos relatórios exigidos pelos coreanos, onde o detalhe de uma letra errada deve ser corrigido; e a necessidade de passar por uma longa cadeia de aprovações, normalmente até a presidência – resultam em processos demorados e muitas vezes frustrantes aos funcionários.

Por outro lado, a experiência “militar” na administração da empresa auxilia o coletivismo dentro da mesma. A consciência do “nós” está presente em todas as decisões tomadas pela Empresa Moderna – atuando como uma força contrária à distância do poder que está estabelecida na organização que dá mais valor ao individual. O coletivismo ajuda na manutenção estável das relações entre indivíduos da organização. O tipo de relacionamento é determinado baseado na posição hierárquica ocupado pelos indivíduos envolvidos – o que também é coerente com a filosofia Confucionista dos coreanos. No dia-a-dia, esta

característica pode ser um grande desafio para os funcionários brasileiros da Empresa Moderna – que apesar da natureza brasileira de respeitar e temer o poder, o nível de disciplina na qual os expatriados coreanos estão habituados são diferentes dos padrões brasileiros. Pode-se citar como exemplo de disciplina coreana: o horário de encerramento do expediente do trabalho que só terminará caso o superior decida ir para casa antes – caso um subordinado queira sair mais cedo, a sua relação pessoal com o seu superior pode ser prejudicado podendo inclusive receber avaliações de desempenho ruins.

O personalismo das relações de trabalho, em detrimento das relações burocráticas fortemente impessoais, está presente tanto na cultura dos brasileiros como dos coreanos. A masculinidade da organização – demonstrada pela análise hofstедiana deste estudo – também está alinhada com esta característica, uma vez que o trabalho é considerado como objetivo principal da vida, segundo Hofstede (1980). A assimilação do trabalho como parte da vida pessoal permite estender o relacionamento profissional ao pessoal acarretando na identificação das especificidades individuais por parte dos líderes. Estes procuram repassar as tarefas de acordo com a capacidade de cada indivíduo sempre objetivando seu desenvolvimento.

Porém, a forma como as ordens “de cima para baixo” são transmitidas também levantam algumas barreiras para se atingir uma boa eficiência. Segundo as entrevistas com expatriados coreanos, eles buscam atribuir o máximo de responsabilidade e autonomia aos funcionários brasileiros sob seu comando. Mas a suposta “autonomia” oferecida pelos expatriados aos funcionários brasileiros, muitas vezes gera confusão na compreensão dos objetivos pretendidos – uma vez que os expatriados tendem a passar informações muito fragmentadas, não mostrando o quadro geral da situação dificultando o alinhamento dos objetivos; e também pelo fato da dificuldade que os coreanos têm com o inglês devido à distância da língua coreana com o inglês.

Na tentativa de melhorar a eficácia na comunicação entre brasileiros e coreanos a Empresa Moderna contrata tradutores bilíngües – demonstrado pela caracterização da amostra da pesquisa hofstедiana realizada neste estudo; e também pelo fato do próprio pesquisador ter atuado como um dos tradutores na organização. Ressalta-se que a tradução é uma das fontes de distorção dos dados e sua conseqüente análise – os tradutores têm a tendência de traduzir melhor para a língua que se sentem mais confortáveis podendo transmitir informações erroneamente para uma língua em que se sentem mais dificuldade (HOFSTEDE, 1980). Esse aspecto sempre presente na tradução pode vir a causar erros na

comunicação entre brasileiros e coreanos da Empresa Moderna gerando frustrações e indignações entre chefes coreanos e subordinados brasileiros.

Por último, o curto período de expatriação dos coreanos – cerca de 4 anos – traz algumas conseqüências em termos da adaptação a longo prazo dos funcionários brasileiros com os chefes coreanos. Sabe-se que a expatriação traz oportunidades promissoras de promoção para os coreanos. Estes últimos buscam aproveitar ao máximo o trabalho dos funcionários brasileiros – muitas vezes elevando a carga de trabalho tornando-a insustentável no longo prazo. Apesar do descontentamento dos funcionários brasileiros, a esperança de melhoria na situação corrente prometida pelos expatriados coreanos torna possível a estabilidade da situação no curto/médio prazo. No entanto, a manutenção destas tarefas sobrecarregadas por parte dos funcionários brasileiros no longo prazo fica comprometida – uma vez que após o término do período de expatriação os chefes coreanos atuais partirão e os brasileiros terão de encontrar por conta própria uma nova solução para a sobrecarga. Adicionado a isso, surge a necessidade de se adaptar ao novo expatriado que chega no lugar do anterior – o qual pode ter características diferentes no seu jeito de trabalhar.

Nota-se com isso como a cultura organizacional na Empresa Moderna está realmente sendo moldada de acordo com os valores dos expatriados coreanos. Apesar das poucas semelhanças existentes entre as duas nações, parece previsível que muitos aspectos da cultura organizacional em formação devem ser transformados visando uma sustentabilidade da mesma no longo prazo. Diversos foram os casos de atrito entre brasileiros e expatriados coreanos em algumas multinacionais coreanas há mais tempo no Brasil (O ESTADO DE SÃ O PAULO, 2010). A Empresa Moderna tem a possibilidade de iniciar suas atividades no Brasil da forma mais adequada caso leve em consideração as experiências de outras multinacionais coreanas no Brasil.

O pesquisador acredita que somente o respeito à cultura local pode levar ao sucesso desta fase de adaptação da interação entre brasileiros e coreanos. Durante o tempo que trabalhou na Empresa Moderna, observou que a mesma está procurando agregar ao seu *modus operandi* coreano o famoso “jeitinho brasileiro” – trazendo boas perspectivas futuras para a organização recém instalada no Brasil. Avaliando os casos de outras fábricas no exterior da Empresa Moderna, existe a tendência de se alocar funcionários locais para cargos de gerência, tornando os expatriados coreanos apenas como pontes de comunicação com a Matriz Administrativa.

Recomenda-se como trabalhos futuros, um estudo mais abrangente englobando outras subsidiárias coreanas no Brasil para verificar se as características reveladas neste estudo é

universal às mesmas. A mesma metodologia de estudo numa posição temporal diferente também poderia trazer resultados interessantes, para tal recomenda-se a aplicação do mesmo questionário de Hofstede (1980) na mesma organização após a estabilização das atividades da Empresa Moderna no Brasil, procurando avaliar se houve mudanças na cultura organizacional da empresa. Outro motivador de novos estudos poderia ser a aplicação do questionário melhorado buscando novas variáveis culturais em ação dentro da organização – tendo como base a metodologia da análise fatorial utilizada por Hofstede (1980), e explicada por Fujita (2002).

Apesar das limitações do presente estudo, considera-se relevante o conteúdo que este gerou para **analisar a cultura em formação numa multinacional coreana no Brasil**. Houve dificuldades em aprovar a realização da pesquisa junto a Empresa Moderna pela burocracia existente, e também em encontrar a metodologia correta para cálculo dos indicadores de Hofstede (1980), por este não detalhar no seu livro a computação dos dados claramente.

Tendo em vista que não existem estudos recentes em empresas multinacionais coreanas no Brasil, o presente Trabalho auxiliou a Empresa Moderna a obter de forma objetiva uma análise da formação de sua cultura organizacional neste estágio inicial de suas atividades no Brasil. Através de uma reunião de validação dos resultados foram apresentados os resultados e as conclusões deste estudo as quais serão analisadas e relatadas à diretoria para uma possível utilização das informações para complementar um treinamento já existente sobre diferenças culturais entre brasileiros e coreanos.

Espera-se que o Trabalho de Formatura realizado atinja o objetivo de servir como elemento inspirador de diversos outros estudos relacionados à essa área de interação entre indivíduos brasileiros e coreanos dentro do contexto organizacional.

7. Referência bibliográfica

A FOLHA DE SÃO PAULO. A Folha de São Paulo. **Montadoras modificam o cotidiano no interior**, 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/886669-montadoras-modificam-o-cotidiano-do-interior-de-sp.shtml>>. Acesso em: 13 Março 2011.

_____. A Folha de São Paulo. **Investimento coreano no Brasil sobe 213% em 2011**, 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/964327-investimento-coreano-no-brasil-sobe-213-em-2011.shtml>>. Acesso em: 19 Setembro 2011.

ALMOND, P. Re-visiting country of origin effects on HRM in multinational corporations. **Human Resource Management Journal**, 2010.

ARISAWA, A. M. L. **Análise da cultura organizacional após fusão de duas empresas**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2007.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

CALDAS, M. Culturas brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. In: BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARO, A. **Comportamento do consumidor e a compra on-line: Uma análise multicultural**. São Paulo: [s.n.], 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda LOPES. 3a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FERNER, A. Country of origin effects and HRM in multinational companies. **Human Resource Management Journal**, v. 7, n. 1, January 1997. p. 19 - 37.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Gestão estratégica de competências para a internacionalização das empresas brasileiras. In: FLEURY, A. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. The evolution of production systems and conceptual frameworks. **Journal of Manufacturing Technology Management**, Bingley, v. 18, n. 8, 2007. Disponível em <http://emeraldinsight.com/1741-038X.htm>.

FLEURY, M. T. O desvendar a cultura de uma organização. In: FLEURY, M. T.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam os nômades? In: BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

FUJITA, H. The Reproduction of Hofstede Model. **Annals of Business Administrative Science**, Tokyo, vol. 3, n. 3, Outubro 2002.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1980.

_____. **Uncommon sense about organizations**: cases, studies, and field observations. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994.

KOREA.NET. Facts about Korea. **Korea.net**, 2010. Disponível em: <<http://www.korea.net/detail.do?guid=28299>>. Acesso em: 26 Setembro 2011.

KWON, J. W.; OH, D. H. An Examinations of Thirty-Year Cross-Cultural Research in Korea: The Case of Hofstede's Cultural Values. **Korean International Business Management**, v. 14, n. 4, 2010.

MASIERO, G. **Negócios com Japão, Coréia do Sul e China**: economia, gestão e relações com o Brasil. São Paulo: Saraiva, 2007.

MURITIBA, E. A. Gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras. In: FLEURY, A. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

MURITIBA, S. N.; VASCONCELLOS, E.; MURITIBA, P. M. Conselhos de administração e estratégia de internacionalização. In: FLEURY, A. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Assédio Moral Assombra LG, 8 fev. 2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100208/not_imp507902,0.php>. Acesso em: 20 abr. 2011.

STATISTICS KOREA. **Complete Enumeration Results of the 2010 Population and Housing Census**. Statistics Korea. [S.l.], p. 4. 2011.

THE NEW PAPER. In Seoul, kids must stop studying at 10pm. **Asia One**, 2011. Disponível em: <<http://news.asiaone.com/News/Mailbox/Story/A1Story20111006-303599.html>>. Acesso em: 10 Outubro 2011.

VISTO BRASIL. Investimento direto de estrangeiros no Brasil bate recorde em 2010. **Visto Brasil**, 10 fevereiro 2011. Disponível em: <<http://www.vistobrasil.com.br/blog/2011/02/investimento-direto-de-estrangeiros-no-brasil-bate-recorde-em-2010/>>. Acesso em: 21 junho 2011.

Apêndice I - Questionário para entrevista com expatriados coreanos

① Carreira gerencial

- 1) Há quanto tempo você trabalha na empresa Moderna?
- 2) Como foi a sua carreira dentro da empresa?
- 3) Quais são os atributos essenciais para que um indivíduo consiga progredir na carreira gerencial?

② Estrutura e coordenação do trabalho

- 1) Como é/era sua relação com seus superiores?
- 2) Você acredita que existem diferenças na forma como os superiores são tratados se comparado ao período em que você ingressou nesta empresa?
- 3) Como você coordena os trabalhos dos seus subordinados? Estabelece metas claras para serem cumpridas e passa as tarefas, ou, realiza um direcionamento para que os subordinados possam estabelecer por si próprios as metas?

③ Controle Corporativo

- 1) Você acredita que possui autonomia para agir perante os problemas que ocorrem aqui no Brasil?
- 2) Com que frequência você costuma manter contato com a Matriz localizada na Coreia do Sul?
- 3) Você acredita que a filial brasileira está tomando a forma da Matriz coreana, em termos de cultura organizacional?

④ Relação do indivíduo com a empresa

- 1) Ser um funcionário da Empresa Moderna é considerado, na Coreia, um motivo de orgulho?
- 2) Se você pudesse voltar no tempo, você optaria trabalhar na mesma empresa?
- 3) Como você enxerga o futuro da Empresa Moderna e a futura carreira dentro dela?

Apêndice II - Questionário aplicado aos funcionários brasileiros

Pesquisa Cross-Cultural entre BRASILEIROS-COREANOS

O presente questionário tem como seu objetivo ANALISAR A CULTURA ORGANIZACIONAL EM FORMAÇÃO INFLUENCIADO PELO EFEITO PAÍS DE ORIGEM NUMA MULTINACIONAL COREANA NO BRASIL.

Este questionário fará parte de uma pesquisa que visa entender a interação dos brasileiros e coreanos o qual é a minha tese de TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO(TCC) de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.

Peço a gentileza de ceder cerca de 15 minutos do seu tempo para responder ao questionário abaixo.

Ressalto o fato de que a SUA IDENTIDADE NÃO SERÁ REVELADA A NINGUÉM.

Agradeço muito a sua participação nesta pesquisa!

Kyu Wan Kim (Alex) - Corporate Communications Team

* Required

Seção A. Dados Gerais

A1. Você é do sexo *

- ☐ Masculino (casado)
- ☐ Masculino (solteiro)
- ☐ Feminino (casada)
- ☐ Feminino (solteira)

A2. Há quanto tempo você está na empresa? *

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Entre 6 a 12 meses
- ☐ Entre 12 a 18 meses
- ☐ Mais de 18 meses

A3. Em qual das divisões você trabalha? *

- ☐ Qualidade
- ☐ Administrativo
- ☐ Produção
- ☐ Construção & Manutenção
- ☐ Compras

A4. Você é *

Nacionalidade ou Descendência

- ☐ Brasileiro(a)
- ☐ Brasileiro(a) (com descendência Coreana)
- ☐ Coreano(a)
- ☐ Outra nacionalidade

A5. Sua idade é *

Idade

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 a 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

A6. Qual é a sua formação? *

- ☐ Ensino médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós-graduação ou Mestrado Incompleto
- ☐ Pós-graduação ou Mestrado Completo

B5. Ter oportunidades de treinamento (a fim de melhorar minhas habilidades ou aprender novas habilidades) *

	1	2	3	4	5	
EXTREMAMENTE IMPORTANTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NÃO MUITO IMPORTANTE

B6. Ter reconhecimento quando for realizado um bom trabalho *

[illegible]

B7. Liberdade para tomar decisão dentro do escopo do meu cargo *

	1	2	3	4	5	
EXTREMAMENTE IMPORTANTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NÃO MUITO IMPORTANTE

B8. Ter a oportunidade de
ascensão profissional para cargos
acima ou em outros
departamentos *

[illegible]

B9. Ter a confiança e o respeito dos superiores *

[illegible]

Seção D. Quatro tipos de COORDENADORES COREANOS

As descrições a seguir se aplicam a QUATRO tipos de COORDENADORES COREANOS.

Primeiro, por favor leia as descrições para responder às perguntas abaixo

COORDENADOR COREANO TIPO 1 : Normalmente toma suas decisões espontaneamente e comunica-as clara e firmemente. Espera que seus subordinados sigam suas decisões com fidelidade e sem levantar barreiras para execução da decisão tomada.

COORDENADOR COREANO TIPO 2 : Normalmente toma suas decisões espontaneamente, no entanto, antes de prosseguir procura explicar e justificar suas decisões para seus subordinados. Fornece a todos as razões para tal decisão e responde a todas as perguntas feitas.

COORDENADOR COREANO TIPO 3 : Normalmente consulta seus subordinados antes de tomar uma decisão. Ouve aos conselhos, considera-os, e anuncia sua decisão tomada. Gerente espera que todos trabalhem lealmente mesmo que os conselhos antes considerados tenham sido contrárias à decisão tomada.

COORDENADOR COREANO TIPO 4 : Normalmente chama a todos os subordinados quando há uma decisão importante a ser tomada. Situa o grupo do problema e tenta obter consenso. Caso obtenha consenso no grupo, o gerente aceita a decisão do grupo. Caso o consenso seja impossível, o gerente toma as rédeas e toma uma decisão.

D01. Dentre os QUATRO tipos de gerentes, por favor marque AQUELE COORDENADOR COREANO que VOCÊ PREFERE trabalhar junto *

- ☐ COORDENADOR COREANO TIPO 1
- ☐ COORDENADOR COREANO TIPO 2
- ☐ COORDENADOR COREANO TIPO 3
- ☐ COORDENADOR COREANO TIPO 4

D02. Qual dos QUATRO COORDENADORES COREANOS descritos você diria que mais se aproxima do seu COORDENADOR ATUAL? *

- ☐ COORDENADOR COREANO TIPO 1
- ☐ COORDENADOR COREANO TIPO 2
- ☐ COORDENADOR COREANO TIPO 3
- ☐ COORDENADOR COREANO TIPO 4

D03. Com que frequência você diria que seu COORDENADOR COREANO está preocupado em te ajudar a progredir? *

- ☐ Sempre
- ☐ Geralmente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raras vezes
- ☐ Nunca

D04. Qual é o seu pensamento sobre trabalhar numa empresa coreana? *

- ☐ Eu prefiro trabalhar numa empresa ESTRANGEIRA
- ☐ Não faz diferença
- ☐ Eu prefiria trabalhar numa empresa BRASILEIRA

D05. Supondo que você saia desta empresa. Você acredita que irá conseguir um outro emprego com o nível salarial semelhante em outro lugar? *

- ☐ Sim, definitivamente
- ☐ Sim, provavelmente
- ☐ Não, provavelmente não
- ☐ Não, definitivamente não

D06. Com qual frequência seu COORDENADOR COREANO insiste que regras e procedimentos são seguidos por ele? *

- ☐ Sempre
- ☐ Geralmente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

D07. Como você se sente em trabalhar sob o comando de um gerente que não é do mesmo país de origem que a sua? *

- ☐ No geral, eu preferiria trabalhar com um gerente da mesma nacionalidade
- ☐ Nacionalidade não faz diferença alguma para mim
- ☐ No geral, eu prefiro trabalhar com um gerente de uma nacionalidade diferente

Seção E. Sua experiência na empresa

Com qual frequência, pelo que você experienciou, os seguintes problemas ocorrem?

E01. Funcionários acanhados em discordar com seus gerentes *

- ☐ Sempre
- ☐ Geralmente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não sei

E02. Não ter definições claras na especificação dos seus deveres e responsabilidades *

- ☐ Sempre
- ☐ Geralmente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não sei

E03. Pessoas acima de você se envolvendo em detalhes do seu trabalho que deveriam ser deixados para você *

- ☐ Sempre
- ☐ Geralmente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não sei

E04. Com qual frequência você se sente nervoso ou tenso no trabalho? *

- ☐ Sempre
- ☐ Geralmente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raras vezes
- ☐ Nunca

E05. Considerando tudo, como você avalia sua satisfação no momento presente dentro desta empresa? *

- ☐ Estou completamente satisfeito
- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Estou completamente insatisfeito

Independentemente do que os outros acreditam ser o ideal, qual é a sua opinião nos seguintes aspectos?

E06. Funcionários tendem a perder o respeito pelo gerente que costuma pedir conselhos para seus subordinados *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Não sei

E07. Funcionários deveriam participar mais nas decisões realizadas pela diretoria *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Não sei

E08. Permanecer numa mesma empresa por um longo período de tempo é o melhor caminho para progredir na carreira *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Não sei

E09. As regras da empresa não devem ser quebradas - mesmo quando um funcionário questione se é o melhor para a empresa *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Não sei

E10. Um bom gerente (coreano) é aquele que passa para seus subordinados instruções detalhadas e completas das tarefas. *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Não sei

E11. Um bom gerente (coreano) é aquele que passa para seus subordinados direções gerais e dependem deles para chegar nos detalhes. *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Não sei

E12. Trabalhar em empresa grande é mais desejável do que trabalhar em empresa de menor porte *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Não sei

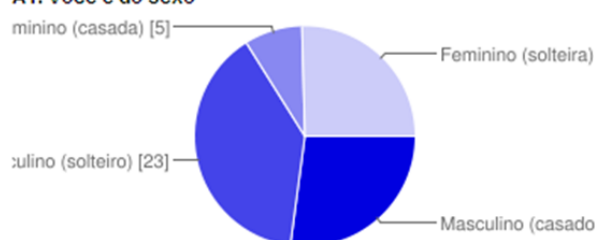
E13. A maior parte dos funcionários possuem um desgosto pelo trabalho e tentam evitar trabalhar caso seja possível *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Não sei

Apêndice III – Resumo das respostas obtidas pelo questionário

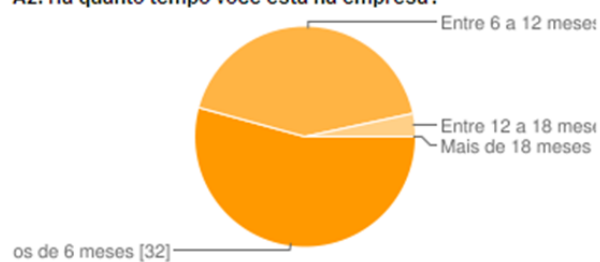
Seção A. Dados Gerais

A1. Você é do sexo



Masculino (casado)	16	27%
Masculino (solteiro)	23	39%
Feminino (casada)	5	8%
Feminino (solteira)	15	25%

A2. Há quanto tempo você está na empresa?



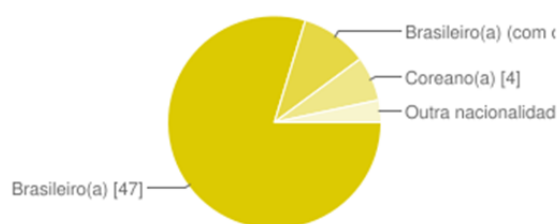
Menos de 6 meses	32	54%
Entre 6 a 12 meses	25	42%
Entre 12 a 18 meses	2	3%
Mais de 18 meses	0	0%

A3. Em qual das divisões você trabalha?



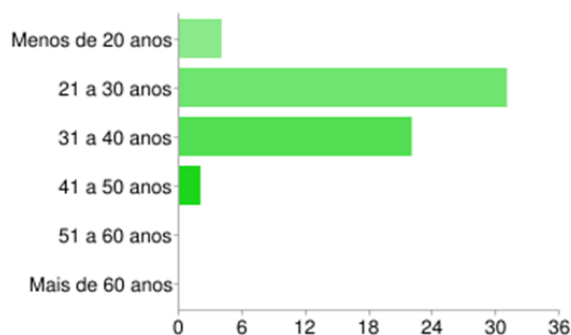
Qualidade	7	12%
Administrativo	34	58%
Produção	6	10%
Construção & Manutenção	5	8%
Compras	7	12%

A4. Você é



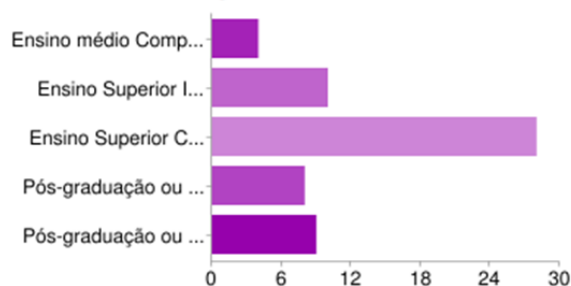
Brasileiro(a)	47	80%
Brasileiro(a) (com descendência Coreana)	6	10%
Coreano(a)	4	7%
Outra nacionalidade	2	3%

A5. Sua idade é



Menos de 20 anos	4	7%
21 a 30 anos	31	53%
31 a 40 anos	22	37%
41 a 50 anos	2	3%
51 a 60 anos	0	0%
Mais de 60 anos	0	0%

A6. Qual é a sua formação?

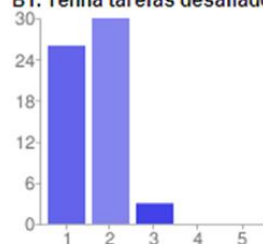


Ensino médio Completo	4	7%
Ensino Superior Incompleto	10	17%
Ensino Superior Completo	28	47%
Pós-graduação ou Mestrado Incompleto	8	14%
Pós-graduação ou Mestrado Completo	9	15%

Seção B. Sobre seus Objetivos

Cada pessoa possui opiniões diferentes em relação ao emprego ideal. Nesta seção, listamos alguns fatores os quais as pessoas gostariam ou não em relação ao seu trabalho. Para completar esta seção, por favor, tente pensar quais fatores seriam importantes no seu EMPREGO IDEAL - sem levar em consideração o que o seu emprego oferece ou não no momento. OBSERVAÇÃO: Embora seja possível que muitos fatores sejam importantes, por favor utilizar a categoria "Extremamente Importante" para aqueles fatores que você realmente pensa ser imprescindível. Para cada item abaixo pergunte-se: "O QUANTO É IMPORTANTE PARA MIM QUE NO MEU EMPREGO EU..."

B1. Tenha tarefas desafiadoras - as quais fazem com que se sinta realização pessoal



EXTREMAMENTE IMPORTANTE NÃO MUITO IMPORTANTE

1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	26	44%
2	30	51%
3	3	5%
4	0	0%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

B2. Morar em um local onde seja desejável por mim e minha família



EXTREMAMENTE IMPORTANTE NÃO MUITO IMPORTANTE

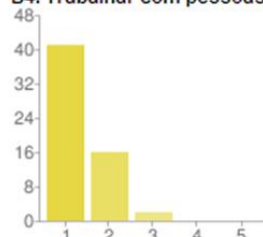
1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	29	49%
2	14	24%
3	12	20%
4	4	7%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

B3. Ter oportunidades para ganhos financeiros maiores



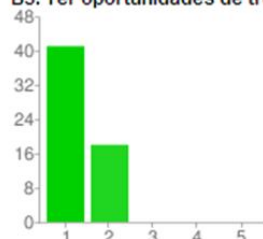
EXTREMAMENTE IMPORTANTE NÃO MUITO IMPORTANTE

1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	35	59%
2	22	37%
3	2	3%
4	0	0%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

B4. Trabalhar com pessoas as quais consigam cooperar bem com os outros

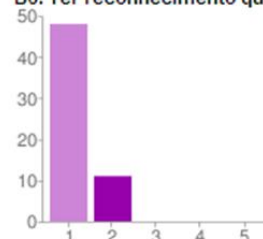
EXTREMAMENTE IMPORTANTENÃO MUITO IMPORTANTE

1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	41	69%
2	16	27%
3	2	3%
4	0	0%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

B5. Ter oportunidades de treinamento (a fim de melhorar minhas habilidades ou apreder novas habilidades)

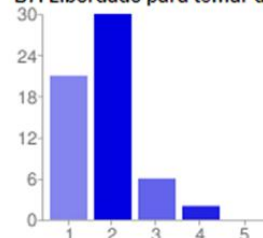
EXTREMAMENTE IMPORTANTENÃO MUITO IMPORTANTE

1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	41	69%
2	18	31%
3	0	0%
4	0	0%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

B6. Ter reconhecimento quando for realizado um bom trabalho

EXTREMAMENTE IMPORTANTENÃO MUITO IMPORTANTE

1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	48	81%
2	11	19%
3	0	0%
4	0	0%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

B7. Liberdade para tomar decisão dentro do escopo do meu cargo

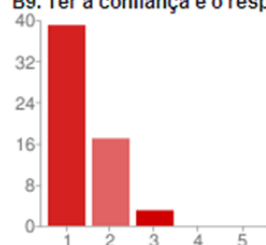
EXTREMAMENTE IMPORTANTENÃO MUITO IMPORTANTE

1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	21	36%
2	30	51%
3	6	10%
4	2	3%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

B8. Ter a oportunidade de ascensão profissional para cargos acima ou em outros departamentos

1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	31	53%
2	22	37%
3	6	10%
4	0	0%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

EXTREMAMENTE IMPORTANTE NÃO MUITO IMPORTANTE

B9. Ter a confiança e o respeito dos superiores

1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	39	66%
2	17	29%
3	3	5%
4	0	0%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

EXTREMAMENTE IMPORTANTE NÃO MUITO IMPORTANTE

B10. Utilizar por completo as minhas habilidades e capacidades no meu trabalho

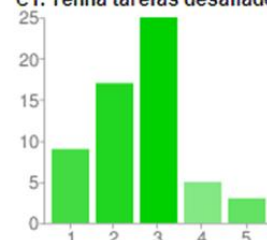
1 -EXTREMAMENTE IMPORTANTE	37	63%
2	22	37%
3	0	0%
4	0	0%
5 -NÃO MUITO IMPORTANTE	0	0%

EXTREMAMENTE IMPORTANTE NÃO MUITO IMPORTANTE

Seção C. Sobre a satisfação dos seus objetivos

Na seção anterior foram questionados os seus objetivos ideais. Agora, COMPARADO AOS SEUS OBJETIVOS IDEIAIS, O QUANTO VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM O SEU EMPREGO ATUAL EM RELAÇÃO À:

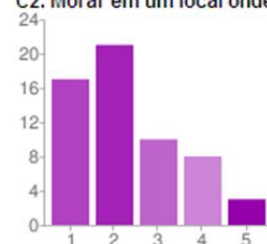
C1. Tenha tarefas desafiadoras - as quais fazem com que se sinta realização pessoal



EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	9	15%
2	17	29%
3	25	42%
4	5	8%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	3	5%

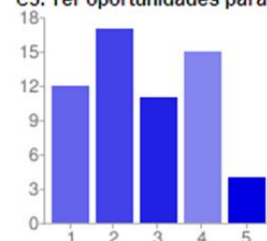
C2. Morar em um local onde seja desejável por mim e minha família



EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

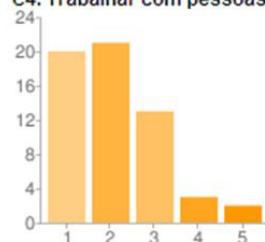
1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	17	29%
2	21	36%
3	10	17%
4	8	14%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	3	5%

C3. Ter oportunidades para ganhos financeiros maiores



EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	12	20%
2	17	29%
3	11	19%
4	15	25%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	4	7%

C4. Trabalhar com pessoas as quais consigam cooperar bem com os outros

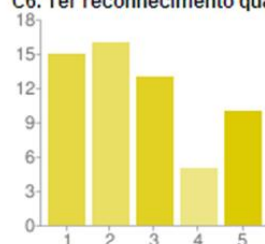
EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	20	34%
2	21	36%
3	13	22%
4	3	5%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	2	3%

C5. Ter oportunidades de treinamento (a fim de melhorar minhas habilidades ou aprender novas habilidades)

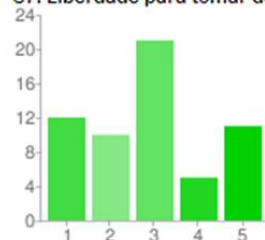
EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	21	36%
2	10	17%
3	8	14%
4	5	8%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	15	25%

C6. Ter reconhecimento quando for realizado um bom trabalho

EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	15	25%
2	16	27%
3	13	22%
4	5	8%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	10	17%

C7. Liberdade para tomar decisão dentro do escopo do meu cargo

EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	12	20%
2	10	17%
3	21	36%
4	5	8%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	11	19%

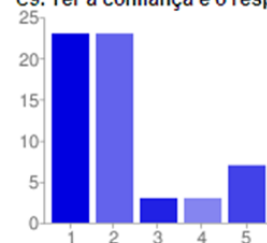
C8. Ter a oportunidade de ascensão profissional para cargos acima ou em outros departamentos



EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	13	22%
2	13	22%
3	9	15%
4	10	17%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	14	24%

C9. Ter a confiança e o respeito dos superiores



EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	23	39%
2	23	39%
3	3	5%
4	3	5%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	7	12%

C10. Utilizar por completo as minhas habilidades e capacidades no meu trabalho



EXTREMAMENTE SATISFEITO NÃO MUITO SATISFEITO

1 -EXTREMAMENTE SATISFEITO	23	39%
2	14	24%
3	14	24%
4	4	7%
5 -NÃO MUITO SATISFEITO	4	7%

Seção D. Quatro tipos de COORDENADORES COREANOS

As descrições a seguir se aplicam a QUATRO tipos de COORDENADORES COREANOS. Primeiro, por favor leia as descrições para responder às perguntas abaixo

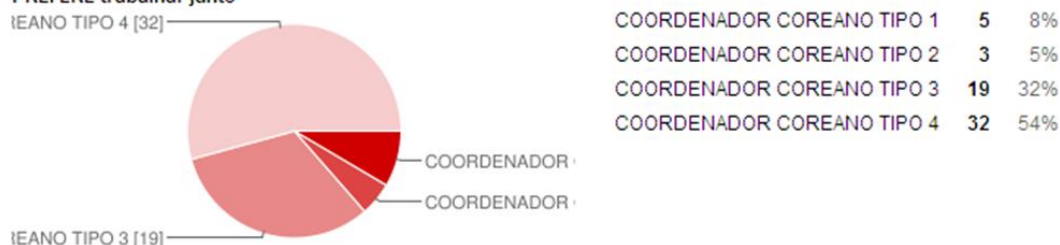
COORDENADOR COREANO TIPO 1: Normalmente toma suas decisões espontaneamente e comunica-as clara e firmemente. Espera que seus subordinados sigam suas decisões com fidelidade e sem levantar barreiras para execução da decisão tomada.

COORDENADOR COREANO TIPO 2: Normalmente toma suas decisões espontaneamente, no entanto, antes de prosseguir procura explicar e justificar suas decisões para seus subordinados. Fornece a todos as razões para tal decisão e responde a todas as perguntas feitas.

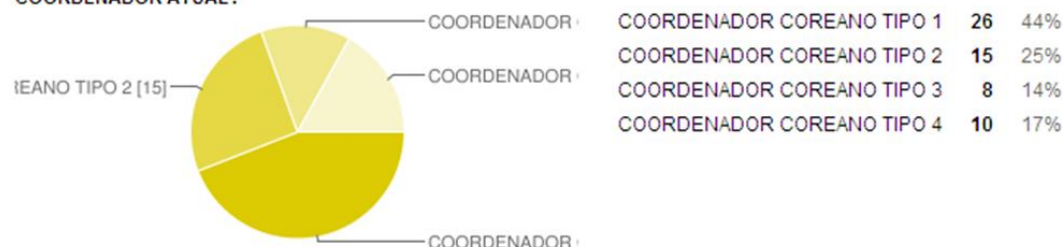
COORDENADOR COREANO TIPO 3: Normalmente consulta seus subordinados antes de tomar uma decisão. Ouve aos conselhos, considera-os, e anuncia sua decisão tomada. Gerente espera que todos trabalhem lealmente mesmo que os conselhos antes considerados tenham sido contrários à decisão tomada.

COORDENADOR COREANO TIPO 4: Normalmente chama a todos os subordinados quando há uma decisão importante a ser tomada. Situa o grupo do problema e tenta obter consenso. Caso obtenha consenso no grupo, o gerente aceita a decisão do grupo. Caso o consenso seja impossível, o gerente toma as rédeas e toma uma decisão.

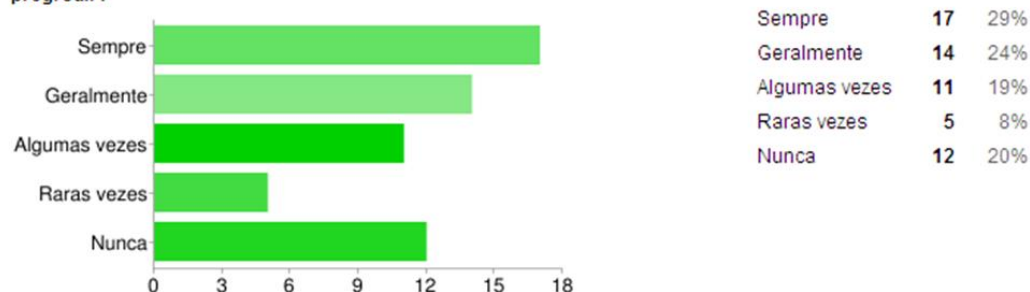
D01. Dentre os QUATRO tipos de gerentes, por favor marque AQUELE COORDENADOR COREANO que VOCÊ PREFERE trabalhar junto



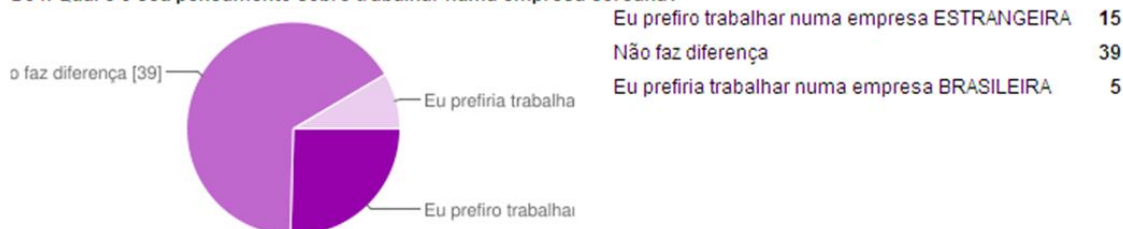
D02. Qual dos QUATRO COORDENADORES COREANOS descritos você diria que mais se aproxima do seu COORDENADOR ATUAL?



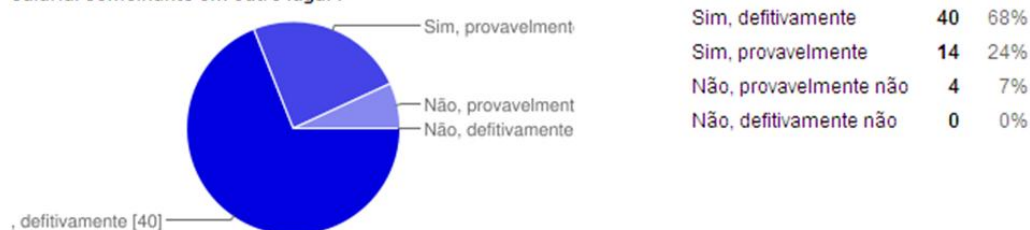
D03. Com que frequência você diria que seu COORDENADOR COREANO está preocupado em te ajudar a progredir?



D04. Qual é o seu pensamento sobre trabalhar numa empresa coreana?



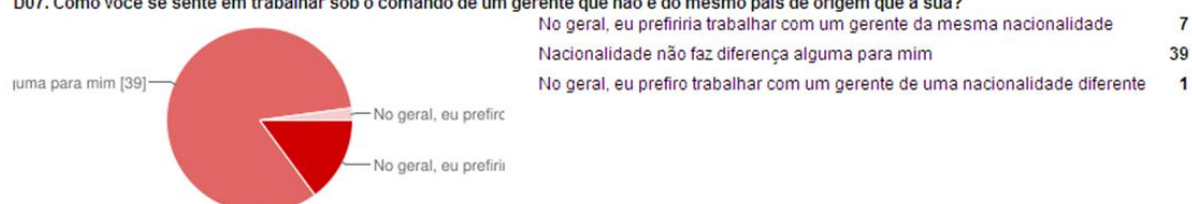
D05. Supondo que você saia desta empresa. Você acredita que irá conseguir um outro emprego com o nível salarial semelhante em outro lugar?



D06. Com qual frequência seu COORDENADOR COREANO insiste que regras e procedimentos são seguidos por ele?



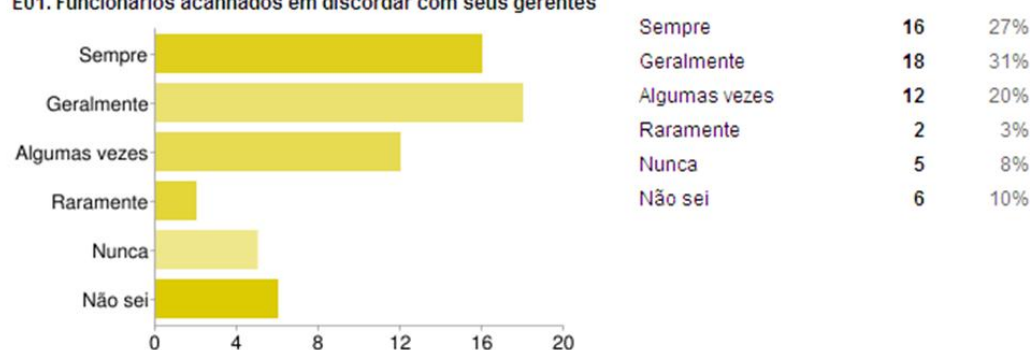
D07. Como você se sente em trabalhar sob o comando de um gerente que não é do mesmo país de origem que a sua?

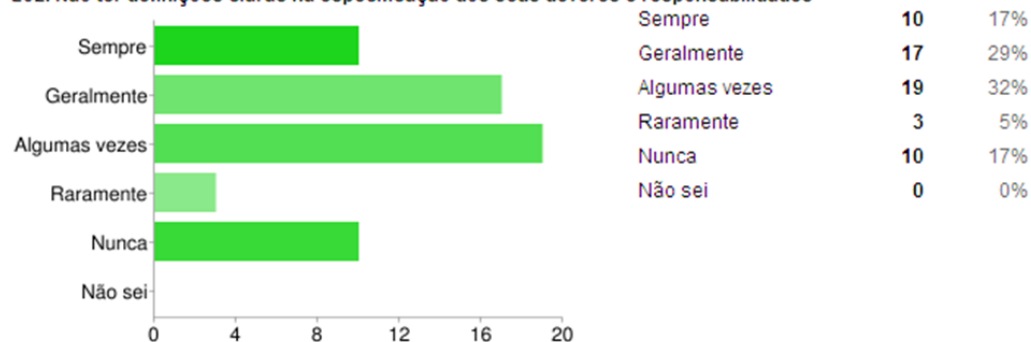
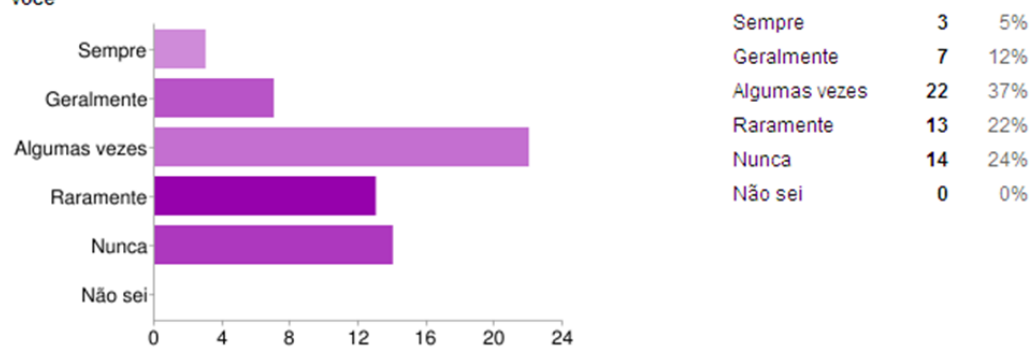
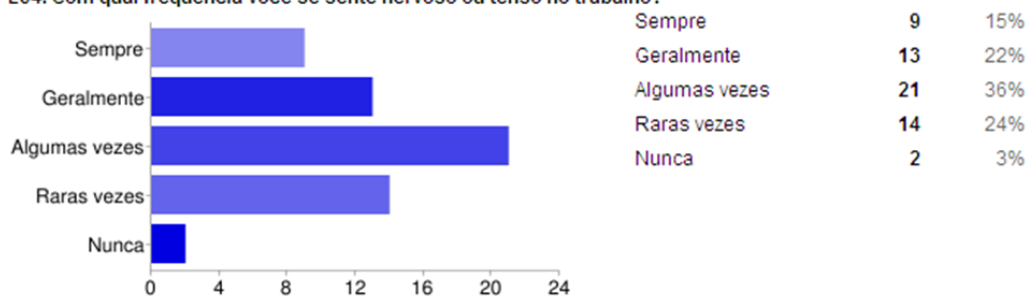


Seção E. Sua experiência na empresa

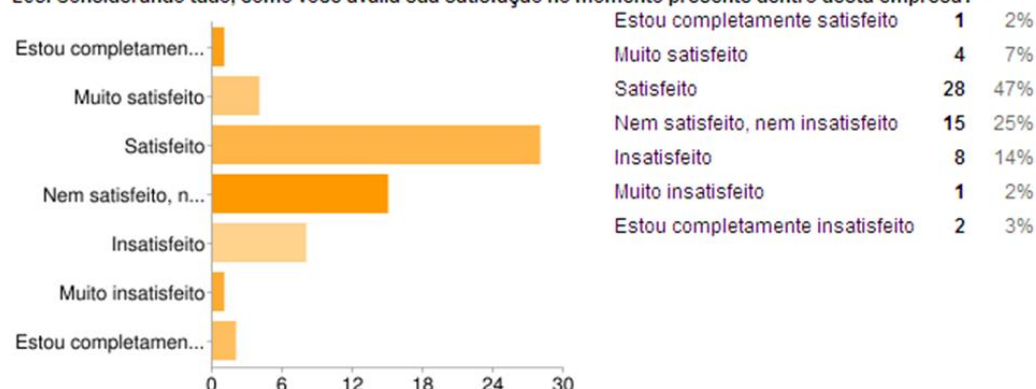
Com qual frequência, pelo que você experienciou, os seguintes problemas ocorrem?

E01. Funcionários acanhados em discordar com seus gerentes



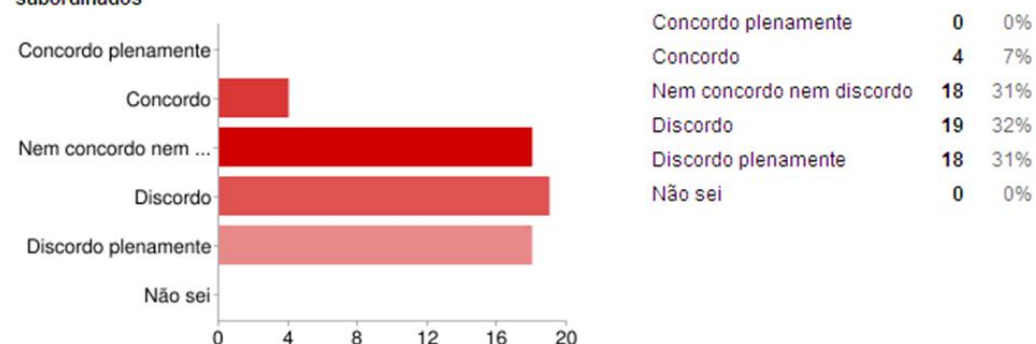
E02. Não ter definições claras na especificação dos seus deveres e responsabilidades**E03. Pessoas acima de você se envolvendo em detalhes do seu trabalho que deveriam ser deixados para você****E04. Com qual frequência você se sente nervoso ou tenso no trabalho?**

E05. Considerando tudo, como você avalia sua satisfação no momento presente dentro desta empresa?

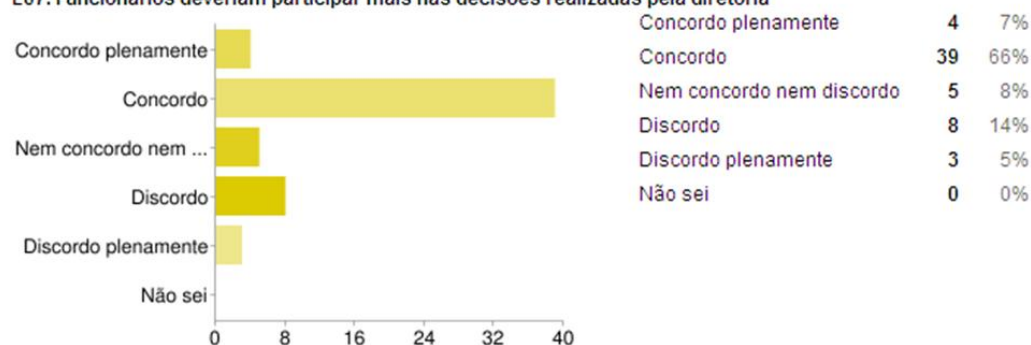


Independente do que os outros acreditam ser o ideal, qual é a sua opinião nos seguintes aspectos?

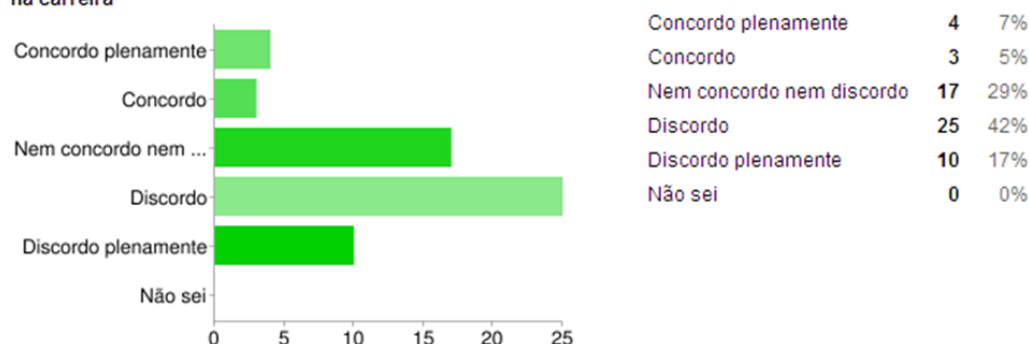
E06. Funcionários tendem a perder o respeito pelo gerente que costuma pedir conselhos para seus subordinados



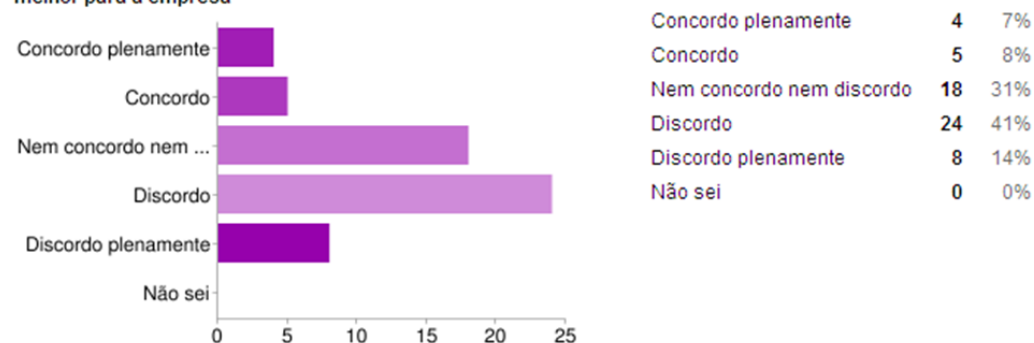
E07. Funcionários deveriam participar mais nas decisões realizadas pela diretoria



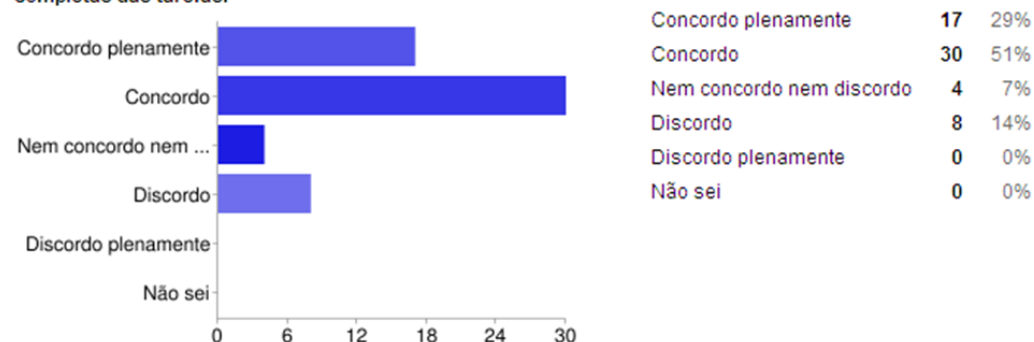
E08. Permanecer numa mesma empresa por um longo período de tempo é o melhor caminho para progredir na carreira



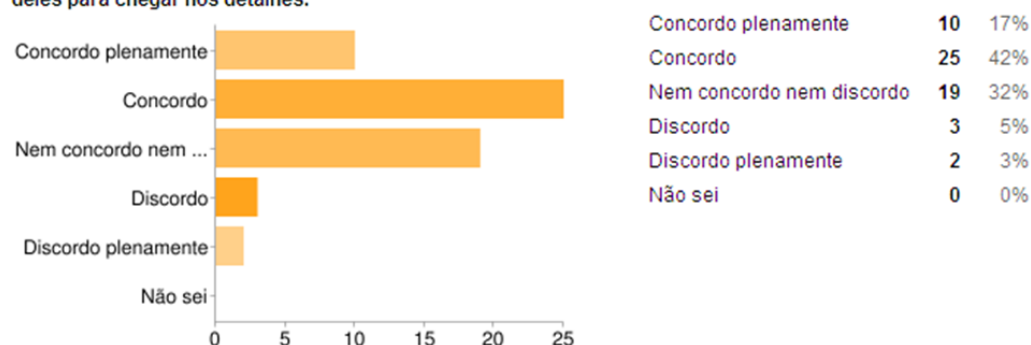
E09. As regras da empresa não devem ser quebradas - mesmo quando um funcionário questione se é o melhor para a empresa



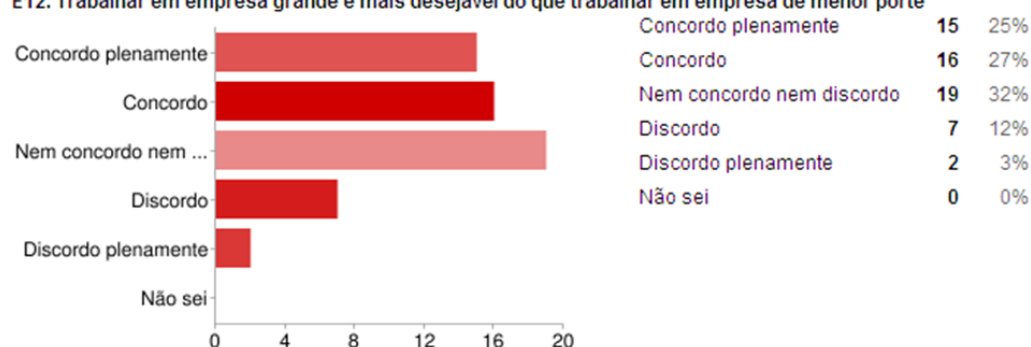
E10. Um bom gerente (coreano) é aquele que passa para seus subordinados instruções detalhadas e completas das tarefas.



E11. Um bom gerente (coreano) é aquele que passa para seus subordinados direções gerais e dependem deles para chegar nos detalhes.



E12. Trabalhar em empresa grande é mais desejável do que trabalhar em empresa de menor porte



E13. A maior parte dos funcionários possuem um desgosto pelo trabalho e tentam evitar trabalhar caso seja possível

