

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

SANDRA DE FÁTIMA SANTOS

**A PRESENÇA DE TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA NA DECISÃO ENTRE
GERENTES : O MODELO *ISSUE SELLING* EM EMPRESA ITALIANA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CURITIBA

2003

SANDRA DE FÁTIMA SANTOS

**A PRESENÇA DE TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA NA DECISÃO ENTRE
GERENTES: O MODELO *ISSUE SELLING* EM EMPRESA ITALIANA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre ao Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Heitor José Pereira

CURITIBA

2003

Santos, Sandra de Fátima
S237p A presença de traços da cultura brasileira na decisão entre gerentes : o
2003 modelo issue selling em empresa italiana / Sandra de Fátima Santos ;
Orientador, Heitor José Pereira -- 2003.
xi, 162 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2003
Inclui bibliografias

1. Processo decisório. 2. Negociação (Administração de empresas).
3. Estratégia. 4. Cultura organizacional. 5. Empresas multinacionais. 6.
Globalização. 7. Características nacionais brasileiras. 8. Multiculturalismo.
9. Brasil – Civilização. 10. Cultura brasileira 11. Issue selling 12. Empresa
italiana I. Pereira, Heitor José. III. Pontifícia Universidade Católica do
Paraná. Mestrado em Administração. IV. Título.

CDD-20.ed. 658.403

658.406

658.4012

338.88

306.446

981

**“Tenho pensamentos que,
se pudesse revelá-los e fazê-los viver, acrescentariam nova
luminosidade às estrelas,
nova beleza ao mundo e maior amor
ao coração dos homens.”**

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Agradeço às pessoas e instituições que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho chegasse ao fim:

- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro durante todo o curso;
- Ao Professor Doutor Alexandre Faria, pelo momento em que orientou e apoiou a idéia de realizar uma pesquisa interdisciplinar;
- Ao Professor Doutor Heitor José Pereira pelas constantes conversas de corredores sobre meu tema, dicas durante a qualificação do projeto e pelo apoio moral na co-orientação e o encaminhamento final do trabalho;
- Ao Professor Doutor Eduardo Damiano da Silva pelo apoio prestado durante a conclusão do curso, e pelos votos de credibilidade demonstrados;
- Às Empresas Multinacionais italianas Mecanotécnica do Brasil e Manulli Auto do Brasil e através de seus representantes os italianos Maurizio Calisti e Máximo Mastroberardino que não mediram esforços em me ajudar na pesquisa;
- Ao Professor Doutor Pedro José Steiner Neto pelo constante apoio e atenção dedicada;
- Ao Professor Doutor Carlos Quandt pelas dicas no início da escolha do tema e por ter me sugerido ouvir opiniões do Departamento de Antropologia da UFPR;
- Aos meus amigos Maycon Luis F Guedes e Marcelo S. Volaco pela cumplicidade nesta caminhada;
- Às amigas bibliotecárias da UFPR, Moema Basfsdld que facilitou o acesso as fontes de informação, e Liliana Pizzolato que leu e sugeriu;
- À Luciana Lopes pelo apoio e amizade desde o início do curso até o momento da defesa;
- Em especial à minha família pelo carinho consciente e inconsciente durante todo este percurso;
- À todos aqueles que, apesar de não citados, não foram esquecidos pois estão guardados no meu coração.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE FIGURAS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
RIASSUNTO	ix
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	06
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	07
1.2.1 Objetivo Geral	07
1.2.2 Objetivos Específicos	07
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	07
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 A GLOBALIZAÇÃO E A DIVERSIDADE CULTURAL NO ÂMBITO DAS EMPRESAS.....	12
2.1.1 Entendendo Cultura e Diversidade Cultural em Empresas Multinacionais.....	16
2.1.2 Entendendo a Globalização no Brasil e no Paraná	23
2.2 CULTURA E INTERCULTURALIDADE.....	25

2.2.1	Cultura Nacional e as Organizações Brasileiras	27
2.2.1.1	Traços Culturais Brasileiros.....	29
2.2.2	A Presença Italiana na Cultura e nas Organizações Brasileiras e Paranaenses.....	39
2.3	CULTURA NOS PROCESSOS DE DECISÃO E NEGOCIAÇÃO : focalizando o <i>issue selling</i>	43
2.3.1	...Processos de Decisão.....	44
2.3.2	Processos de Negociação : as relações com cultura,poder e decisão.....	50
2.3.3	<i>Issue selling</i> em Decisão: negociação vertical	66
2.4	A ESTRATÉGIA E AS ORGANIZAÇÕES MULTINACIONAIS.....	71
3	METODOLOGIA	80
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	80
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	81
3.1.2	Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis em Estudo	81
3.2	DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	86
3.2.1	Unidade de Pesquisa	86
3.2.2	Delineamento da Pesquisa	88
3.2.2.1	A Pesquisa Qualitativa.....	89
3.2.2.1.1	O estudo de caso	91

3.2.2.1.2 A etnografia	92
3.2.3 Dados: tipos, coleta e tratamento.....	94
3.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	98
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	101
4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS, PESQUISA DOCUMENTAL E OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE.....	101
4.1.1 Entrevistas, Pesquisa Documental e Observação não Participante.....	102
4.1.2 Material Utilizado.....	103
4.2 O SETOR AUTOMOTIVO NO BRASIL E NO PARANÁ.....	104
4.2.1 Fornecedores.....	107
4.3 MECANOTÉCNICA DO BRASIL LTDA-MTU.....	109
4.4 MANULI AUTO DO BRASIL LTDA.....	110
4.5 PERFIL DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	112
4.6 DECISÕES OCORRIDAS COMPATÍVEIS COM O MODELO <i>ISSUE SELLING</i> LOCALIZADAS NAS EMPRESAS EM ESTUDO.....	125
4.6.1 Caso A.....	126
4.6.2 Caso B.....	128
4.6.3 Caso C.....	131
4.7 PRESENÇA DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS NAS SITUAÇÕES ESTUDADAS.....	133
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	143
5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	147

REFERÊNCIAS	149
ANEXOS	162

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PRINCIPAIS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS.....	32
QUADRO 2 - ETAPAS DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	95
QUADRO 3 - PERFIL DOS GERENTES ENTREVISTADOS.....	104
QUADRO 4 - PERFIL DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	113
QUADRO 5 - GRAU DE PRESENÇA DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS.....	142
QUADRO 6 - TRAÇOS DA CULTURA ITALIANA.....	144

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -MODELO <i>ISSUE SELLING</i>	03
FIGURA 2 -MATRIZ DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO.....	51
FIGURA 3 -COMO A CULTURA AFETA O COMPORTAMENTO NA NEGOCIAÇÃO..	65
FIGURA 4 -TRAÇOS MAIS PRESENTES NOS CASOS DE <i>ISSUE SELLING</i> ESTUDADOS.....	145

RESUMO

Aborda a influência da cultura brasileira no processo de negociação durante uma tomada de decisão, considerando a importância do contexto globalizado no Estado do Paraná. A pesquisa empírica foi realizada em duas multinacionais italianas fornecedoras para o setor automotivo, e o nível gerencial foi estudado dentro de uma hierarquia vertical, considerando a diversidade cultural compreendida entre o gerente de nível médio brasileiro ao de nível superior italiano. Os dados foram coletados através de fontes primárias (entrevistas), secundária (documentos institucionais) e outras fontes (observação não participante e etnografia). A obtenção de dados utilizando instrumentos da antropologia buscou dar uma abordagem etnográfica, através da descrição de situações anteriormente ocorridas, interferidas por observações não participante. Tais situações foram baseadas num modelo estrutural denominado *issue selling*, que buscou através dos traços culturais brasileiros mais característicos identificar sua presença ou ausência nas situações descritas pelos gerentes de nível médio brasileiros. Os dados coletados permitiram identificar as características no processo de negociação e decisão nas organizações estudadas, identificar os traços presentes e indicar aqueles que foram usados para que as decisões fossem tomadas de forma favorável e seu impacto na estratégia empresarial.

PALAVRAS CHAVES: CULTURA BRASILEIRA, DECISÃO GERENCIAL , EMPRESA ITALIANA, ESTRATÉGIA, DIVERSIDADE CULTURAL.

ABSTRACT

The aim of this research is to describe the influence of the Brazilian culture in the negotiation process during a socket of decision, considering the importance of the globalized context of the State of Paraná. The empiric research was accomplished in two Italian multinationals suppliers of the automobile sector. The managerial level was studied inside of a vertical hierarchy, considering the cultural diversity understood among the manager of Brazilian medium level and the Italian superior level. The data were collected through primary sources (interviews), institutional secondary (documents) and other sources (no participant observations with ethnography technique). The obtaining of data, using instruments of the anthropology, tried to give an ethnographic approach, through the description of situations previously happened, interfered by observations no participant. Such situations were based on a denominated structural model issue selling, that looked through the Brazilian most characteristic cultural lines identify its presence or absence in the situations described by the Brazilian medium level managers. The collected data allowed identify the characteristics in the negotiation process and decision in the studied organizations, identify the present lines and identify those which had been used to make favorable decisions and its impact in the business strategy.

KEY WORDS: BRAZILIAN CULTURE, PROCESS OF DECISION, ITALIAN COMPANY, STRATEGY., CULTURAL DIVERSITY.

RIASSUNTO

Si avvicina all'influenza della cultura brasiliana nel processo di negoziazione durante una presa di decisione, considerando l'importanza del contesto globalizzato nello Stato del Paraná. La ricerca empirica é stata realizzata in due multinazionali italiane fornitrici del settore automobilistico, ed il livello manageriale é stato studiato dentro di una gerarchia verticale, considerando la diversità culturale compresa fra il direttore di livello medio brasiliano e il livello superiore italiano. I dati furono raccolti attraverso fonti primarie (le interviste), secondarie (documenti istituzionali) e altre fonti (osservazioni dal di fuori e etnografia). L'ottenimento di dati usando strumenti dell'antropologia cercó di dare un approccio etnográfico, attraverso la descrizione di situazioni anteriormente accadute, interferite per osservazioni dal di fuori. Tali situazioni furono basate su un modello strutturale denominato “*issue selling*”, che cercó attraverso i tratti culturali brasiliani più caratteristici di identificare la sua presenza o l'assenza nelle situazioni descritte dai direttori di livello medio brasiliani. I dati raccolti permisero di identificare le caratteristiche nel processo di negoziazione e decisione nelle organizzazioni studiate, identificare i tratti presenti ed indicare quelli che furono usati affinché le decisioni fossero prese in un modo favorevole e il suo impatto nella strategia imprenditoriale.

PAROLE DI CHIAVE: LA CULTURA BRASILIANA, DECISIONE GERENZIALE, IMPRESA ITALIANA, STRATEGIA., DIVERSITÀ CULTURALE.

1 INTRODUÇÃO

Desde fins da década de 80 tem crescido o número de estudos sobre cultura organizacional no Brasil. Porém, ainda são poucos os que têm se dedicado ao entendimento de fenômenos gerenciais a partir das raízes, da formação e evolução dos traços da cultura local (BARBOSA, 1996; MOTTA e CALDAS, 1997). Esses traços podem influenciar mais as ações, as estratégias e os processos de decisão do que, componentes da cultura organizacional tanto em pequenas como em grandes empresas. No entanto, cabe destacar que tais traços têm se tornado cada vez mais importantes no Brasil e em outros países devido à globalização.

A história empresarial nacional, especialmente a mais recente, mostra que o Brasil é acolhedor não só de organizações mas também de modelos e técnicas de gestão vindas do estrangeiro. Alguns pesquisadores locais vêm argumentando mais recentemente que tais modelos raramente se adaptam às características peculiares locais; por isto, esses modelos costumam não trazer soluções efetivas (WOOD e CALDAS, 1997; CARVALHO JR. e VERGARA, 1996; SERVA, 1990, 1992).

Em razão disto, é importante o desenvolvimento de pesquisas que analisem a aplicação de técnicas e modelos importados no Brasil por meio, por exemplo, da avaliação da influência de traços da cultura brasileira, em organizações estrangeiras instaladas no país. Mais particularmente é importante à análise desse tipo de influência em certos processos de decisão estratégica envolvendo locais e expatriados.

Diversos autores¹ comprovam as relações profissionais entre as práticas gerenciais e a cultura brasileira. Eles argumentam que em diversas práticas, sobretudo nas negociações, a cultura brasileira tem grande influência. Com base nessa argumentação, o presente estudo buscou analisar e entender negociações entre gerentes de nível médio brasileiro e seus superiores estrangeiros em processos de decisão no âmbito da estratégia da organização .

WHITE e GRIFFITH (1997) ressaltam a importância de relacionamentos corporativos eficazes no âmbito da estratégia para empresas que competem no mercado global como é o caso do setor automotivo. Atualmente as empresas defrontam-se com questões estratégicas no que se refere a como conduzir sua atuação como por exemplo, em marketing no exterior. Uma das questões mais debatidas na literatura de marketing internacional refere-

¹ Ver em RODRIGUES ; DUARTE (1999)

se a quanto e como as empresas padronizam ou adaptam suas estratégias aos mercados externos. Essas adaptações costumam envolver negociações entre gerentes locais e gerentes da matriz, as quais são raramente abordadas por pesquisadores da área.

Decisões estratégicas costumam envolver negociações. Em empresas estrangeiras no Brasil as negociações interculturais são particularmente importantes. Um gerente médio brasileiro, ao negociar com seu superior estrangeiro, pode contribuir para o desempenho estratégico seja da unidade ou divisão ou ainda da própria organização. O entendimento do processo decisório em empresas estrangeiras no Brasil, em particular as de origem italiana, devido ao seu crescente número de instalações no Estado do Paraná, requer assim uma análise e compreensão de sua influência no contexto cultural .

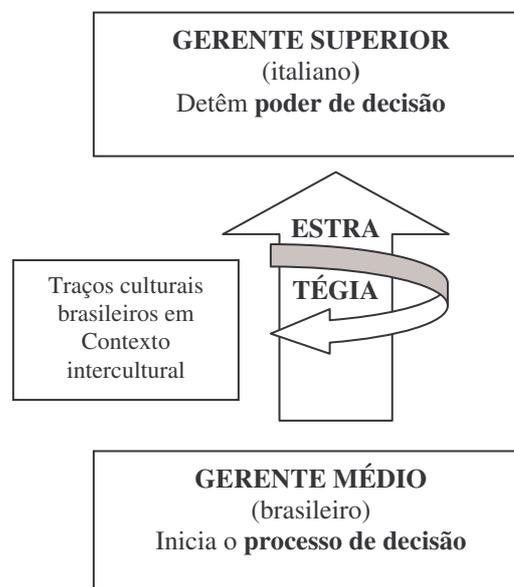
Pesquisas que consideram a questão cultural não são fáceis de realizar estudos dessa natureza e exigem que o pesquisador reconheça que membros da organização estão envolvidos em constantes tentativas de entender o que ocorre ao seu redor. Essas pessoas se engajam em processos de atribuir significado às próprias experiências e ações, e esse significado atribuído é utilizado como base para novos entendimentos e ações. Por essa razão, o pesquisador tem que analisar mais os significados associados do que os atos, eventos e comportamentos em si (GIOIA, 1986). Quando as questões interculturais são reconhecidas as dificuldades enfrentadas pelo pesquisador são ainda maiores. Muitos comportamentos recebem um certo significado por uma das partes e não pela outra e tais diferenças costumam gerar problemas sérios nas organizações.

Uma importante contribuição da presente pesquisa é reconhecer a importância da negociação em processos de decisão estratégica. Negociação não é costumeiramente vista como um fenômeno de natureza estratégica. Na realidade, trata-se de uma dimensão usualmente desprezada em pesquisa no âmbito de decisão estratégica, por ser entendida como uma questão tática ou porque a maioria dos modelos seguem uma abordagem apolítica.

A presente pesquisa baseia-se em um modelo analítico denominado *issue selling* (DUTTON, et al., 1997). Esse modelo é particularmente interessante para o entendimento de decisões estratégicas porque reconhece a distância de poder hierárquico entre áreas funcionais tais como marketing e recursos humanos, e o alto escalão. O modelo é interessante em empresas estrangeiras localizadas em países menos desenvolvidos. Nesse tipo de empresa, áreas funcionais costumam receber uma atribuição mais operacional do que estratégica apesar dos inúmeros argumentos em favor da descentralização. Gerentes locais costumam negociar

com seus superiores para fazer com que “mudanças estratégicas aconteçam”. O objetivo principal desta pesquisa é identificar e entender a influência da dimensão cultural nacional em decisões que tornam-se estratégicas na organização e que são lideradas por gerentes locais. Uma peculiaridade importante desse estudo, a qual estabelece sua relevância para a área de decisão estratégica, é a adição da dimensão intercultural ao modelo desenvolvido por DUTTON e outros. O modelo resultante contextualiza a dimensão intercultural e a dimensão intra-organizacional (Figura 1).

FIGURA 1- APLICAÇÃO INTERCULTURAL DO MODELO *ISSUE SELLING*



FONTE: Elaboração da Autora

Um grande desafio em empresas multinacionais é fazer com que a cúpula da empresa compre determinada idéia e tome decisões estratégicas segundo a perspectiva do gerente local, por considerarem importante o estrangeiro e sua nacionalidade. Gerentes locais em particular são extremamente importantes devido ao contato mais intenso com a realidade local, seja junto a fornecedores, a concorrentes, ou a consumidores.

A cultura é um aspecto importante das negociações, conforme afirma Rodrigues (1999), ou ainda, de acordo com PANOSSO e NIQUE (2000) ela é fundamental para entender

as diferenças e semelhanças entre participantes de uma negociação de natureza internacional. Compreende-se que grande parte da identidade das pessoas está envolta pela cultura da região geográfica em que nasceram ou na qual foram educadas. Diante do crescente contexto globalizado como vem ocorrendo no Brasil, explorá-lo sem considerar sua significativa diversidade cultural, como se fosse um mercado homogêneo, com produtos e estratégias unificadas sem a adaptação total, é missão impossível para as empresas que pretendem implantar sua bandeira no território nacional brasileiro.

Observa-se que negociadores brasileiros diferem de negociadores estrangeiros pela ampla diversidade cultural existente no Brasil. Durante algum tempo, a tendência foi a de se trabalhar com as organizações dissociadas de suas características culturais. No entanto, percebe-se que alguns trabalhos recentes, como o de HOFSTEDE (1994) ou BARROS (1996), apontam na direção do reconhecimento da cultura, principalmente como a cultura brasileira que se diferencia em vários aspectos, indicando que cada vez mais é importante se considerar a multiculturalidade em empreendimentos empresariais.

Apesar de autores como SCHNEIDER E MEYER (1991) considerarem que a cultura nacional causa forte impacto sobre as questões estratégicas, entretanto, a área de estratégia tem produzido poucos estudos que considerem essa importante questão. Ao se analisar as discussões sobre as estratégias internacionais das empresas tem-se observado que, acontecem em torno da adoção de uma estratégia única em todo mundo e a adaptação desta estratégia ao mercado específico, porém alguns autores acreditam que a vantagem competitiva está na padronização, enquanto que outros afirmam que o sucesso dependerá da adaptação das estratégias às características locais. Percebe-se assim que, a cultura é um fator a ser considerado nos diferentes ambientes, principalmente os de contexto globalizados, preocupação esta que deve atingir a organização no âmbito inter ou intraorganizacional.

A preocupação de estudos organizacionais, como o de FREITAS (1997) por tais práticas serem desenvolvidas em suas culturas natais normalmente apresentam valores culturais diferentes e conflitantes aos nossos, podendo assim, interromper ou dificultar os processos de negociações. Neste sentido, SCHEIN (1986) diz que a cultura pode ser aprendida em vários níveis, seja dos artefatos visíveis (valores que afetam o comportamento das pessoas) ou do nível dos pressupostos inconscientes.

Muitos pesquisadores culturais (GEERTZ,1989,2003; HOFSTEDE,1994; MOTTA e CALDAS, 1997; FREITAS,1997; JAIME JR., 1996, 2000 e CALLIGARIS,1993) privilegiam

em seus trabalhos a identificação e discussão de elementos constitutivos da cultura tais como valores, crenças, costumes, símbolos e significados ou aqueles que influenciam de maneira mais ampla o comportamento das pessoas. Também percebe-se que existe uma forte influência da cultura brasileira sobre as organizações, principalmente sobre aquelas empresas estrangeiras com características familiares instaladas no País. É neste sentido que nas observações de RODRIGUES e SÁ (1984) evidenciam-se as formas de expressão cultural na administração.

Os traços apresentados no estudo de HOFSTEDE (1994) reforçam a necessidade de se considerar os aspectos culturais da sociedade em que a organização se insere. Para GEERTZ (1989) a natureza da interação cultural, da mudança cultural e do conflito cultural devem ser identificadas nas experiências dos indivíduos, à medida que sob a direção dos símbolos eles percebem, sentem, raciocinam, julgam e agem.

De BARBOSA (1996) à MASCARENHAS (2002), a análise cultural caracteriza-se basicamente por um privilégio do nível das representações. A grande maioria das pesquisas sobre cultura no contexto das organizações pouco explora do universo simbólico, articulado pelo fluxo do comportamento ou da ação social nos diferentes segmentos que compõem as atividades gerenciais de uma empresa. Sendo assim, esquecendo de preocupar-se com os reflexos que a cultura brasileira possa representar diante de um processo de negociação entre gerentes, como também de observar a ação que leva a uma tomada de decisão. Esta análise descritiva interpretativa, caracteriza a importância de se fazer um estudo etnográfico, aproximado dos estudos realizados no campo da antropologia. E esta intenção de adotar uma postura antropológica permite novas perspectivas para a teoria das organizações, conforme afirma SERVA (1995).

Desta forma, uma pesquisa que considere não apenas a cultura da organização, mas também a cultura nacional e a dos gerentes envolvidos em processos de negociação nas decisões estratégicas, pode revelar fatos ainda desconhecidos ou pouco explorados como, por exemplo, ações em áreas estratégicas das organizações. Também o fato de abordar uma empresa estrangeira revelam aspectos importante no que se refere à atividade gerencial entre dirigentes de diferentes posições hierárquicas, bem como considerar a cultura italiana que apresenta similaridade com a cultura brasileira e especialmente a cultura paranaense, devido ao grande número de imigrantes no Estado, de acordo com as pesquisas de BALHANA (1987).

Diante desta abordagem, o presente estudo buscou analisar as ações estratégicas entre o gerente médio brasileiro e o superior italiano no mapeamento de possíveis influências da cultura nacional e, neste caso, a cultura brasileira local presente na atividade gerencial como a negociação e tomada de decisão, e conseqüentemente sua presença na estratégia da organização.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização tem aumentado a importância de negociações interculturais em processos de decisão estratégica, principalmente nos países. No processo de decisão o poder hierárquico, conforme estudos de HARDY e CLEGG (1998), é analisado como funcional nas mãos de gerentes que o usam na busca de objetivos organizacionais, coletivos, e disfuncional nas mãos daqueles que desafiam esses objetivos e procuram promover interesses próprios.

Diante desta abordagem esta investigação buscou ampliar este tema. Até porque os aspectos culturais e comportamentais são aspectos que por vezes parecem não tão importantes embora subjetivos, mas parecem interferir diretamente no resultado da estratégia e nos processos de decisão. A cultura brasileira local pode ser o elemento favorável na decisão e estratégico para a organização (multinacional) e não apenas considerar a cultura organizacional, conforme a análise de DUTTON et al. (1997). Nesta pesquisa, o poder incrustado na hierarquia tem sido visto como normal e inevitável, e assim, originando o *design* formal da estratégia da organização. Por esta razão o presente estudo norteia-se com base nas considerações anteriores pelo seguinte problema de pesquisa:

QUAL A INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA, EM PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO NA DECISÃO ENTRE GERENTES DE DIFERENTES POSIÇÕES HIERÁRQUICAS, E SEU IMPACTO NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES ITALIANAS INSTALADAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo buscou identificar a influência dos traços da cultura brasileira local em processos de negociação de decisão, cuja decisão tenha sido tomada entre gerentes de diferentes países (Brasil e Itália) e diferentes posições hierárquicas. Esta influência cultural vista como elemento importante na estratégia da organização multinacional italiana.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) identificar traços da cultura brasileira local na negociação em processos de decisão liderados pela gerência média nas organizações estudadas;
- b) identificar quais traços culturais brasileiros locais são favoráveis a partir do grau de presença nas situações de *issue selling* descritas pelos gerentes de nível médio;
- c) identificar de que forma os traços da cultura brasileira local afetam a condução dos processos de decisão entre gerentes de níveis médios e superiores;
- d) identificar como os processos de decisão nas situações de *issue selling* impactam na estratégia das empresas estudadas.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

No universo empresarial, a influência da cultura nacional brasileira sobre a cultura organizacional torna-se ainda mais relevante, quando se observam os modelos gerenciais importados que constantemente são implementados em organizações locais. Percebe-se então, a importância em entender que é através da cultura que o homem se adapta à estes diferentes ambientes impostos pela globalização, e esta compreensão deve atingir a empresa seja no âmbito da organização externa, ou no âmbito intraorganizacional.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de desenvolver mais estudos empíricos sobre a negociação em processos de decisão. Considerando o contexto globalizado existente

no país, onde existe um grande número de empresas estrangeiras, multinacional, transnacional ou global. O presente estudo buscou identificar como nas negociações em processos de decisão, aqui entendida como a abordagens feitas pelo Gerente Médio ao Gerente Superior, são influenciadas culturalmente.

Portanto, a pesquisa partiu da identificação de traços da cultura brasileira presentes e que se pensa terem influência sobre processos de decisão entre gerentes. E partindo disso, acredita-se que a cultura local, ou seja, conforme a denominação de GEERTZ(2003), o “saber local” afeta as organizações e a sociedade como um todo, tornando fundamental observá-la para compreender algumas práticas gerenciais, cujo foco de análise concentra-se na negociação em decisão, bem como suas relações de poder entre os gerentes médios e superiores, hierarquia presente em empresas multinacionais instaladas no Brasil, e especificamente no Estado do Paraná.

A intenção de analisar os traços da cultura local para identificação da sua relação na negociação em processos de decisão, pode ser justificada pelo fato dos gerentes médios serem estratégicos e poderem interpretar as características culturais locais de diversas maneiras, o que provavelmente influenciará sua linha de ação.

A busca pela manutenção ou conquista de mercados e o acirramento da concorrência obrigam as empresas a um dinamismo de mudanças, voltado à competitividade que afeta, muitas vezes, o *status quo* das pessoas. A resistência às mudanças é um fato constantemente observado e de origem diversa, porém as razões que levam os Gerentes Médios a decidirem implantar um novo projeto ou resolver um problema, isto é, negociar com o Gerente Superior, sendo este um fato à ser analisado de forma mais completa e extensiva. A busca de compreender esta negociação na decisão através de uma visão antropológica pode trazer novas formas de avaliar processos de tomada de decisão, bem como proporcionar melhor entendimento para tais atividades, além de permitir descobertas não previstas e que a abordagem etnográfica pode proporcionar, constituindo assim uma **justificativa prática**.

Pretendeu-se também com este estudo, contribuir teoricamente para a exploração de pesquisas sobre a cultura local brasileira, em negociação de tomada de decisão, cujos temas ainda são poucos pesquisados no Brasil. Embora alguns estudos relatam similaridade com esta pesquisa, como RODRIGUES (1999); PANOSSO e NIQUE (2000).

Sendo assim, pretendeu-se levantar questões para futuros estudos das organizações instaladas no contexto cultural do País, bem como identificar a presença da cultura local

brasileira na estratégia empresarial. Observa-se na literatura que muito se têm valorizado do estrangeiro, sobre técnicas gerenciais para implantação nas empresas nacionais sem qualquer questionamento, e que, na maioria das vezes não se adaptam às organizações. Dessa forma então, torna-se essencial considerar as particularidades culturais do Brasil, para assim compreender o processo de negociação na tomada de decisão, através do mecanismo denominado *issue selling*, processo no qual estão envolvidos gerentes de dois níveis hierárquicos (Médio e Superior), como também duas culturas distintas (italiana e brasileira), e então desta forma reconhecer e salientar a importância da cultura local na realidade das empresas e na sua demanda competitiva.

A intenção de estudar a influência da cultura no processo de negociação na tomada de decisão, tomando como padrão o modelo denominado *issue selling*, encontra respaldo na análise de RODRIGUES e DUARTE (1999), cuja afirmação é de que os efeitos da diversidade cultural podem ser sentidos de maneira mais palpável, pois eles se materializam por meio da interação de gerentes vindos de culturas distintas. E que após se perceber as relações entre as práticas gerenciais e a cultura, o que se aprende é que, essencialmente, as estratégias são passíveis de serem influenciadas pela cultura, e sobretudo, a decisão estratégica, mas é no âmbito das *joint ventures* e de outras alianças estratégicas que se observam melhor os contrastes entre parceiros de nacionalidades diferentes.

Procurou-se, então, com esta pesquisa, contribuir para o desenvolvimento de uma teoria da administração que valorize a cultura local brasileira, considerando que CARVALHO JR e VERGARA (1996) citam a importância de se desenvolver um pensamento administrativo em sintonia com a sociedade na qual se está inserido, e por outro lado HOFSTEDE (1994) reforça que as práticas gerenciais são culturalmente influenciadas pelo país onde estão sendo aplicadas e sendo assim conseqüentemente pelo local em que se realiza tal prática, e o que SCHNEIDER e MEYER (1991) afirmam sobre o forte impacto da cultura nacional nas questões estratégicas. Também pretende-se contribuir com esta investigação em estudos sobre estratégia, na sua relação com a cultura, nas organizações multinacionais estrangeiras instaladas no país.

Com base nisso, a análise em empresa estrangeira, sobretudo a italiana, poderá contribuir para o estudo da estratégia e das organizações no Brasil de diversas maneiras, bem como a contribuição local terá sua representatividade, constituindo assim a **justificativa teórica**.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi dividida em cinco seções. A primeira é composta pela introdução, na qual apresenta-se o tema abordado no estudo, o problema de pesquisa, onde foi contextualizada a problemática tratada e os objetivos da pesquisa a serem alcançados. Além disso, é apresentada a justificativa teórica e prática que confirmam sua relevância e atualidade do estudo.

A partir dessas primeiras considerações a respeito do trabalho, desenvolve-se na segunda seção o referencial teórico-empírico, no qual são abordadas as teorias e os conceitos que fundamentam a pesquisa. Inicialmente a abordagem é sobre a globalização e a diversidade cultural, seja no Brasil e na Itália, com foco no Paraná, porém sempre visando o âmbito das organizações. Na seqüência, caracteriza-se o conceito de cultura, enfatizando a cultura nacional *versus* a cultura organizacional e os traços da cultura brasileira que impactam a gestão empresarial. Ainda nesta seção é feita uma abordagem das relações de cultura, poder e decisão, como também são apresentados modelos de decisão em estratégia no item sobre tomada de decisão. Em seguida são apresentados conceitos e noções fundamentais do processo de negociação, cujo foco é o comportamento cultural, poder e decisão. Nessa mesma abordagem faz-se as possíveis relações de poder entre os elementos culturais e a negociação. Na seqüência é feita uma abordagem sobre *issue selling*, caracterizando-o como a venda de uma idéia ou um assunto em um processo de negociação gerencial, procurando esclarecer e conceituar, este que é o modelo em que se baseia a pesquisa empírica. Para finalizar esta seção faz-se uma abordagem sobre a estratégia nas organizações multinacionais.

Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa. Sendo que no primeiro plano, especifica-se o problema, as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas, bem como a definição constitutiva de outros termos considerados relevantes no estudo. A seguir, delimita-se a pesquisa, definindo a Unidade de pesquisa e apresenta-se o *design* da pesquisa, em que é determinada a unidade de análise e a forma que foi realizada a coleta e o tratamento dos dados.

A quarta seção apresenta a análise dos dados dos casos em estudo, com as considerações etnográficas e observações não participante. Também é mostrado o perfil das

empresas estudadas com a análise crítica sobre a presença dos traços culturais brasileiros e sua influência na negociação e decisão dentro das empresas estudadas. Nesta seção também é feita uma rápida apresentação sobre o setor automotivo do Brasil e do Paraná, bem como os fornecedores, cujo setor atinge as empresas estudadas, sendo elas as fornecedoras para tal Setor.

Na quinta seção são apresentadas as considerações finais da pesquisa e recomendações para futuras pesquisas.

Finalmente são apresentadas as referências que foram utilizadas no desenvolvimento da pesquisa, e os anexos como, carta destinada para as empresas, cronograma que o projeto inicial da pesquisa procurou seguir, um novo cronograma seguido, roteiro de entrevista e demais documentos úteis para ilustrar a pesquisa, como por exemplo a relação de empresas italianas instaladas no Paraná e no Brasil, que serviram como fonte de referência para a seleção das empresas a serem estudadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção são apresentados os conceitos e as teorias que fundamentam esta pesquisa. A partir dos aspectos teóricos abordados, espera-se contextualizar o problema de pesquisa proposto e dar suporte às possíveis conclusões que surgiram. Assim primeiramente é abordada a globalização e as questões da diversidade cultural, bem como a cultura e interculturalidade, poder, decisão e a negociação como estratégia da uma atividade gerencial nas organizações. A seguir, são apresentadas as características culturais nacionais e a atividade estratégica no processo de decisão, enfatizando a cultura na organização e sua influência sobre elas, bem como são identificados os traços da cultura brasileira que podem influenciar na decisão gerencial das empresas em estudo.

Finalmente ao abordar a negociação e sua relação com cultura, poder e decisão, focaliza-se então, após este item o que é denominado de modelo *issue selling*, cuja abordagem ocorre entre gerentes de hierarquia diferentes: Nesta pesquisa a análise será entre gerentes médios e superiores. Para encerrar esta revisão faz-se uma pequena abordagem sobre a estratégia das empresas multinacionais, com ênfase as empresas sediadas no Brasil.

2.1 A GLOBALIZAÇÃO E A DIVERSIDADE CULTURAL NO ÂMBITO DAS EMPRESAS

A desterritorização atinge empresas e corporações transnacionais, mercados monetários, como também grupos e pessoas, e por fim manifesta-se na esfera da economia, da política e da cultura. Este processo ALVES (1997) chama de globalização, cujo aspecto estrutural encontra-se dentro de três dimensões, sendo elas a comercial, produtiva e a financeira. Para muitos a globalização é considerada como fase da mundialização do capitalismo, possuindo vários significados, desde fluxo de produto e moeda até sinônimo de neoliberalismo.

HALL (1999), afirma que a globalização se refere àqueles processos atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de tempo-espço, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado. Certamente uma das características mais importantes desta

fase da mundialização do capital ou da globalização, é a velocidade com que circula a informação, beneficiada pelos processos de comunicação que a tornam instantânea, superando os limites, como os da distância e de fronteiras territoriais. Para HELD e MCGREW (2001), a globalização tem um aspecto concreto caracterizado pelos fluxos de comércio, de capital e de pessoas em todo o globo, mas ao mesmo tempo sugere uma escala crescente e progressiva do impacto dos fluxos e padrões inter-regionais de interação social.

O sentido ideológico que a globalização possui, pode ser melhor observado através das afirmações de BARROSO (1999), que considera que a globalização enquanto teoria relaciona-se com a interpretação do mundo. Na sua narrativa, ela se opõe e sobrepõe-se a outras interpretações do mundo, e nesse sentido passa a ser a interpretação das interpretações. Sendo assim, ela tenta posicionar-se como uma tendência superior, como explicação da realidade. Diante a isto, observa-se que a globalização na visão de SOUZA (1996), e tem um conceito ideológico, tem a força de um dogma, que de um lado nos amarra em sua lógica de ferro e de outro nos impede de pensar e descobrir a realidade em toda a sua riqueza e complexidade.

As principais características da globalização são a formação de um mercado global, a transnacionalização das tecnologias e do papel do conhecimento, uma competição internacional, a redução do papel do conhecimento, uma competição internacional, a redução do papel do Estado-Nação e de sua função de legislador e regulador, bem como a emergência de uma cultura global.

A globalização e a transnacionalização para RIBEIRO (1996), são duas dimensões associadas, "...duas caras na mesma moeda...". Há muitos que não fazem a distinção, entre uma e outra, porém necessária para fins analíticos, já que são dois temas entrelaçados. Inicialmente se pode dizer que a globalização se relaciona com a expansão planetária da rede da economia política capitalista. Para o autor é o processo de criação da base tecnológica e econômica, a partir da qual, se pode falar de transnacionalismo. Para RIBEIRO (1996) o transnacionalismo é o fenômeno político, ideológico associado a globalização, é a possibilidade de construir, por exemplo, uma concepção nossa como membros de uma única unidade, o planeta-globo, de uma transnação; de construir prospectivamente a possibilidade da existência do transnacionalismo como uma ideologia que organiza as relações entre pessoas a nível global. Esta contextualização é necessária em razão da afirmação do autor que, alguns efeitos do impacto dos fenômenos de globalização e transnacionalização tem sido

numa visão antropológica necessário repensar uma vez mais a noção de cultura, sobre as relações de ação e interação entre organizações e países.

De acordo com SANTOS (1998), a multinacionalização das empresas e a internacionalização de produtos e da produção estão cada vez mais se delineando. No entanto o mercado global constitui-se principalmente em termos financeiros, como também do comércio de produtos e serviços e até mesmo de mão-de-obra, necessitando assim de que este mercado global seja relativizado, pois o seu maior fluxo gira em torno dos países da América do Norte, Europa e Ásia, enquanto outras regiões do universo acabam ficando à margem desse processo.

ROBERTSON (1999), afirma que a globalização, também descrita como glocalização, também entendida como, adaptação de produtos baseados na cultura local, e desta forma implica na produção da diversidade. Para ele, os nacionalismos constituem uma das forças centrais da diversidade global, representando um elemento crucial da globalização e não uma reação para ela. Seguindo esta mesma linha pode-se citar HALL (1999), que vê a globalização (na forma da especialização flexível e da estratégia de criação de nichos de mercado), como a exploração da diferenciação local.

No entanto, a globalização não pode ser entendida como um processo superior que torna linear todas as coisas, produtos, processos e idéias. Na mesma medida que ocorre um processo de igualdade, há também um de diferenciação, pois ao mesmo tempo em que as particularidades e diversidades locais continuam se manifestando, já em determinadas situações são enfatizadas, motivadas e incorporadas pela mesma globalização. Está contido nesse processo diversidade, desigualdade e diversas contradições, seja em escala nacional ou mundial. Certamente este desenvolvimento desigual em conjunto com as relações e produções materiais e culturais reproduz-se numa escala mundial, como também regional e local.

A mesma relação entre igualdade e diversidade manifesta-se na cultura. A cultura global ou mundializada, como diz ORTIZ (1998), não implica na extinção de outras manifestações culturais, isto é, nacionais, regionais ou locais; ao contrário, ela coabita e se alimenta delas. Essa cultura global que ele se refere, interage com outras manifestações culturais, portanto se realiza no cotidiano. O autor ainda afirma que, o processo de mundialização é um fenômeno social total que permeia o conjunto das manifestações culturais. E que para existir, ele deve se fixar, enraizar-se nas práticas cotidianas dos homens, sem o que seria uma expressão abstrata das relações sociais.

O termo “globalização” utilizado por ORTIZ (1998), é basicamente para se referir à economia e à tecnologia como dimensões que nos remetem a uma certa unidade da vida social, preservando o termo “mundialização” para referir-se ao domínio específico da cultura.

A mundialização segundo o autor, ocorre em dois níveis. No primeiro como expressão do processo de globalização das sociedades, enraizando-se num tipo determinado de organização social. No segundo como uma concepção de mundo, um universo simbólico, que necessariamente deve coabitar com outras formas de entendimento.

Sendo assim pode-se observar que a mundialização da cultura, na visão de ORTIZ(1998), aproxima o estranho, o distante, dissolvendo as diferenças entre povos e nações, mas simultaneamente, permitindo o surgimento de outras diferenças no interior das nações ou regiões, que agrupam ou excluem pessoas, tornando o próximo distante. E neste sentido levando o autor a questionar se, não seria o outro que de fato se quer excluir.

Dentre os aspectos afetados pela globalização destaca-se a questão das identidades culturais, que segundo HALL (1999), podem ter três possíveis conseqüências:

- a) as identidades nacionais se desintegram, como resultado do crescimento da homogeneização cultural;
- b) as identidades nacionais e outras identidades locais ou particulares são reforçadas pela resistência à globalização;
- c) as identidades nacionais estão em declínio, porém novas identidades híbridas surgem em seu lugar.

Percebe-se nesta visão do autor que a identidade independente de sua caracterização nacional, local, cultural ou mesmo pessoal não é algo fixo, mas não está acabado e parte da construção do sujeito, do grupo, da nação, que interage socialmente, seja entre membros do grupo ou nação, ou mesmo com sujeitos externos. Ainda HALL (1999), afirma que o sujeito assume identidades diferentes em vários momentos, até mesmo convivendo com identidades contraditórias. Neste mesmo sentido ORTIZ (1985) também participa da idéia de que não existe uma identidade autêntica, mas que sua construção é feita por diversos grupos sociais em diferentes momentos. Por outro lado, CUCHE (1999), diverge da idéia de HALL (1999) afirmando que os indivíduos que convivem com várias culturas constroem sua identidade fazendo uma síntese original, tendo como resultado uma identidade sincrética e não dupla, e assim em divergência a HALL de que, estes indivíduos terão mais de uma identidade.

WARNIER (2000) define, por sua vez, a identidade como o conjunto de repertórios de ação, de língua e de cultura que permitem a uma pessoa reconhecer sua vinculação a determinado grupo social e identificar-se com ele. O autor diz que talvez seja mais adequado utilizar o termo identificação no lugar de identidade, por ser mais contextual, e que no contexto da globalização da cultura, um mesmo indivíduo pode assumir identificações múltiplas, de acordo com o contexto.

Este processo de globalização é predominantemente econômico, mas é também cultural. Segundo MORIN (1991), a troca, a circulação, e a concorrência econômica, arrastam na sua esteira a troca, a circulação, a multiplicação das informações, dos conhecimentos, das idéias, isto é, de tudo o que alimenta a dialógica cognitiva.

Segundo CANCLINI (1983), a atividade econômica possui relações intrínsecas com a cultura. Para ele qualquer prática é simultaneamente econômica e simbólica. Visto que agimos através de tais práticas, construímos uma representação que lhe atribui um significado. Essas relações, ao mesmo tempo em que dependem da cultura acumulada, produzem cultura. Sendo assim, essa cultura global não é uma manifestação homogênea e totalizada; ela está em construção através da interação das diversas manifestações culturais. A cultura global é fluída, uma categoria coletiva transnacional aberta à participação voluntária, interessada e politizada de pessoas e instituições de todo o tipo BARROSO (1999).

Com base nesse tipo de argumentação nos tópicos a seguir, discute-se o que se entende por cultura, diversidade cultural e interculturalidade, na próxima seção em particular estas questões serão focadas em relação as empresas multinacionais, transnacionais, internacionais.

2.1.1 Cultura e diversidade cultural em empresas multinacionais

O estudo da cultura nas organizações é abrangente e tem resultado em muitas considerações. Todavia, segundo FLEURY (1998), é possível extrair um diagnóstico tanto de cunho comportamental no que tange ao relacionamento entre as pessoas e as pessoas entre a organização, quanto ao seu impacto no desempenho organizacional relacionados às estratégias e aos mecanismos de operacionalização das empresas.

Algumas empresas de acordo com a autora, podem não identificar em muitos de seus resultados procedimentos ou ações, o reflexo de sua cultura, e pela ausência dessa

compreensão é possível que sejam grandes os insucessos. Poderá ocorrer ainda que empresas alcancem pleno êxito em seus negócios, sob a mesma condição, porém será pouco provável que a essa altura ainda não tenham identificado "a maneira de ser da empresa" que justifique tal desenvolvimento, isto é a sua cultura FLEURY (1998).

Numa perspectiva BARBOSA (1996) pontua a importância de se levar em conta as grandes transformações macroeconômicas e políticas ocorridas na última década como responsáveis pelo estreitamento dos contatos interculturais em níveis nunca antes vistos, transformações estas que colocaram a questão cultural no centro de várias decisões. Em termos de negócios, a autora percebe que a mudança da concepção de empresa multinacional para empresa transnacional requer um tipo de estrutura e organização capaz de enfatizar a multiculturalidade. Contudo, a globalização não é um processo que torna homogênea todas as coisas. Há um processo de diferenciação, na medida em que as particularidades e diversidades locais continuam se manifestando. Para a autora, a questão cultural abre espaço para uma discussão mais profunda, que é o valor da dimensão simbólica nas organizações, que pode ser influenciada pela cultura nacional, bem como desmistifica a idéia que o mundo dos negócios é movido por uma lógica pragmática. É um engano interpretar o comportamento do homem de negócios como determinado por uma lógica objetiva e impessoal, sem considerar o aspecto cultural. O reconhecimento de que o simbólico é fundamental para entender a cultura está também presente em trabalhos como os de GEERTZ (1989), que relaciona os padrões culturais a um padrão de significados que fazem parte de toda a vida do homem, pois é através dele que os homens se relacionam.

Para falar sobre diversidade, ingressa-se no universo organizacional para entender como se aplicam os conceitos de missão, valores e cultura. Espera-se que o indivíduo se alinhe dentro deste mesmo contexto, com suas características pessoais, seus valores e sua forma de interagir.

Dentro do contexto organizacional, a palavra diversidade para CHANLAT (1992) esta intrinsecamente ligada à discordância e divergência. Conseqüentemente diversidade costuma significar conflito de idéias, de posturas, e de conceitos dependendo do assunto que está sendo tratado.

Entende-se segundo CHANLAT (1992), que quando o indivíduo ingressa na empresa, ele leva consigo condutas, pensamentos e posturas que em muitas vezes divergem das ações e fundamentos da empresa (missão, valores e cultura). Esse contraste é um dos

elementos centrais para diversidade dentro do ambiente de trabalho. Aspectos emocionais correspondentes acabam ocasionando o conflito e diversidade frente às metas que a empresa contrata com o profissional, nos relacionamentos com chefe/subordinado, e vice-versa, ou frente a posturas adotadas pela empresa que conflitam com a forma de pensar do indivíduo. CHANLAT (1992), ainda enfatiza que quando o indivíduo entra em um processo de diversidade, são desencadeados alguns valores internos (dele) que emergem emocionalmente como princípios e atuam como agentes fornecedores de *input*, onde o indivíduo se apóia para apresentar idéias e discutir o assunto. Nesse sentido é que DUTTON et al. (1997), argumentam que a cultura da organização pode influenciar favorável ou desfavoravelmente no processo de decisão estratégica envolvendo dois gerentes. Geralmente as diversidades acontecem com maior intensidade nos relacionamentos internos, entre áreas, intra áreas e nos grupos de trabalho.

Tratar as diversidades no âmbito organizacional (CHANLAT,1992), é difícil e em muitas vezes complicado, pois, o tratamento não é personalizado, e sim de acordo com o número de incidentes em uma mesma situação e que impactaram na motivação dos funcionários e principalmente nos resultados financeiros da empresa. São avaliados neste momento gerenciamento de pessoas, comunicação interna, relacionamento interpessoal, transparência e coerência nas ações.

Portanto, a diversidade dentro das empresas pode ser um catalisador para que cada um possa se conhecer melhor e como aprendizado, buscar um equilíbrio com relação aos seus valores pessoais que são externalizados através de emoções e sentimentos diz CHANLAT (1992). Ele acredita que as ações da organização (missão, valores e cultura), deverão convergir para um resultado único, o do sucesso do indivíduo no seu papel profissional e o da empresa na conquista de resultados, tendo profissionais altamente satisfeitos, com relações internas saudáveis e falando a mesma linguagem do negócio.

MORGAN (1996), afirma que ao falar-se de cultura, se refere tipicamente no padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos e é também usada para fazer referência ao grau de refinamento, evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Já para SCHEIN (1986), a cultura é formada por pressupostos básicos que um determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve na aprendizagem, para enfrentar problemas de adaptação externa e integração interna e que deve ser trabalhado bem o suficiente, para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos

novos membros como a correta maneira de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. Dessa forma, para esse autor, a cultura existe em três níveis: na superfície encontram-se artefatos; abaixo deles os valores e as normas de comportamento; no mais profundo nível, encontra-se um núcleo de crenças e pressupostos.

Para FREITAS (1997), decifrar cultura implica estabelecer uma interdependência dela com as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis, a moral, enfim, todos os fatores formadores dos traços de seu povo. Dessa forma, fica clara a influência da cultura nacional sobre as organizações, sendo que essa influência pode variar de empresa para empresa.

BARBOSA (1996) argumenta que a cultura da organização não pode ser entendida como algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela, mas sim é um sistema de símbolos e significados (comportamentos, gestos, postura, etc.). Também FLEURY e FISCHER (1989) afirmam que a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos 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.

Cultura, para MOTTA (1997), influencia as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos, pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções. Também a cultura nas afirmações feita por MASCARENHAS (2002), parece ter uma diferença importante entre a abordagem interpretativa da antropologia e a abordagem comum em estudos organizacionais. FLEURY (1998) comenta que os estudos sobre cultura da organização estão em uma fase em que a forma se modela em conjunto com a elaboração do conteúdo, cuja construção não respeita os limites colocados pelas disciplinas do conhecimento.

Segundo FLEURY (2000), o tema diversidade cultural é relativamente novo na agenda das empresas brasileiras. Surge no bojo dos processos de mudança, vivenciado pelas empresas, no ambiente altamente competitivo dos anos 90; surge também, em empresas subsidiárias de multinacionais americanas, em consequência de pressões da matriz. Não tem origem em dispositivos legais, como ocorre em outros países, como nos Estados Unidos e Canadá. A intensa presença de empresas estrangeiras manifesta-se de forma diferente que em momentos anteriores da expansão capitalista, quando estas eram filiais das matrizes que

ficavam em seu país de origem e seguiam o plano de expansão da atuação da matriz para outros territórios. Na atual fase da economia quanto mais internacionalizadas, as empresas tornam-se transnacionais, não ficando mais presas a um território de origem, elas também se desterritorializam e junto com elas intensifica-se a desterritorialização de pessoas que trabalham nestas empresas.

Com a crescente importância dada à questão da influência de culturas nacionais sobre a teoria e a prática organizacionais, cabe levantar uma questão colocada por HOFSTEDE (1984). Segundo ele, há pouco tempo a administração era vista como algo universal, intensificando correntes básicas. Uma delas é conhecida como hipótese da convergência, e defende a existência de princípios de administração a serem seguidos independentemente do contexto cultural. Outra corrente garante que o contexto cultural exerce influência sobre as práticas organizacionais e que em razão disto deve ser considerado pela administração.

Entre os primeiros trabalhos que abordaram a influência da cultura nas organizações estão as pesquisas interculturais. A pesquisa de HOFSTEDE (1984), realizada na década de 80, é um dos trabalhos mais citados. A descoberta mais importante de sua pesquisa refere-se à importância da cultura nacional para a explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. As dimensões analisadas por HOFSTEDE (1984), referiam-se à distância de poder, nível em que se evita a incerteza, individualismo e masculinidade. Para esta pesquisa as relações de poder se refere a hierarquia, considerando as diferentes posições e a nacionalidade. Os resultados de sua pesquisa apontaram que há diferenças significativas tanto no que se refere ao comportamento, quanto no que se refere a atitudes de empregados e executivos de diferentes países (nesta pesquisa Brasil e Itália) e trabalhando para a mesma empresa. Neste sentido este estudo diferenciando-se do método de estudo de HOFSTEDE usa a etnografia como forma de observar aspectos que a pesquisa do autor não revelou.

Do ponto de vista de MINTU (1992), a principal contribuição dos trabalhos desenvolvidos por HOFSTEDE é de que a cultura deve ser interpretada como programação coletiva da mente que se origina do ambiente social e das experiências de vida. Porém, diferentemente de um software de computador, as pessoas têm a habilidade de se desviarem ou modificarem esses programas mentais. Assim, a cultura é específica de um grupo ou sociedade de pessoas, não existindo qualquer instrumento capaz de avaliá-la.

Muitos trabalhos reforçam a influência cultura local sobre as organizações e abordam a instalação de empresas multinacionais em outros países que não o de sua origem. Neste sentido CALDAS e WOOD (1998) recomendam que, as empresas de sucesso devem ser flexíveis e se adaptarem às condições de negócios nos quais atuam. Essas condições referem-se às especificidades sejam institucionais, organizacionais ou culturais do local.

Nessa relação entre trabalhadores de diferentes países ou regiões do mundo, em que há uma percepção de um sobre o outro, poderá haver dificuldades no trabalho em conjunto, o que poderá acarretar em distanciamento ou aproximação do outro. Ainda de acordo com IANNI (1997), os indivíduos, grupos, classes, coletividades ou povos estão continuamente definindo-se e redefinindo-se reciprocamente. Independente de suas características étnicas, desenvolvem ideologias raciais, classificando-se como diferentes ou semelhantes, mobilizam características étnicas ou traços fenotípicos, para distinguir, assemelhar, discriminar ou oprimir. Sempre reelaboram socialmente o outro, de modo a transformá-lo em igual, semelhante, diferente, estranho, exótico, estrangeiro ou inimigo.

As peculiaridades culturais de cada grupo precisam ser consideradas na relação intercultural, conforme as afirmações de CARVALHO (1997), sempre que uma empresa estrangeira sai de sua nação de origem para se instalar em outro país, leva consigo suas regras empresariais que podem entrar em choque com as de seu novo território. Este choque nem sempre recebe a devida importância da administração que ao impor aos empregados suas regras, sem a devida compreensão das diferenças culturais, cria conflitos de difícil solução.

Afim de evitar possíveis dificuldades decorrentes desses choques culturais é importante que as pessoas da empresa conscientizem-se da diversidade cultural, permitindo respeito e consideração das diferenças, e assim favorecendo as relações de trabalho e contribuindo para o desenvolvimento da organização. Tais considerações tornam-se importantes em razão de que muitos não reconhecem as dificuldades existentes no relacionamento intercultural como consequência das diversidades culturais das pessoas envolvidas, ou ao menos não atribuem a elas a devida importância, atribuindo essas dificuldades a outros fatores, principalmente ao problema da comunicação.

O aspecto cultural que pode ser observado no comportamento gerencial dentro da organização é um fator que deve ser levado em consideração numa organização estrangeira, principalmente devido a realidade mercadológica e a concorrência cada vez mais acirrada no fator da competitividade.

Também nas questões estratégicas em estudos como o de SCHNEIDER e MEYER (1991) revelam que o impacto da cultura nacional atinge a estratégia, os autores ainda nos orientam que as decisões são influenciadas pela cultura nacional na interpretação do gerente sobre as questões ao tomarem suas decisões. Mais especificamente os gerentes europeus latinos em comparação com outros gerentes, interpretam as ações estratégicas (com a sobrecarga da cultura) como, uma ameaça e não como uma crise, sendo assim consideram que a ameaça induz á uma ação proativa. Pois eles são os mais sensíveis às respostas estratégicas envolvendo fontes não só internas, como também externas. Os estudos de SCHNEIDER e MEYER (1991) indica que, diferentes culturas agem provavelmente na interpretação e às respostas de questão estratégica em caminhos diferentes. Essas diferenças podem ajudar a explicar e prever respostas diferentes em empresas de diferentes culturas, considerando que, um dos fatores que impacta no comportamento estratégico é a cultura nacional. A concepção de cultura nacional implícita nessa pesquisa é representada pelos traços mais comuns e gerais que definem a cultura brasileira e que se expressam por meio de valores e do comportamento de pessoas ou grupos em organizações ou em atividades de colaboração internacional. De acordo com RODRIGUES (1999) apesar de se perceber os perigos das generalizações, existem diferenças regionais internas que muitas vezes são tão substanciais quanto as externas. A discussão sobre as estratégias internacionais das empresas tem ocorrido em torno da escolha entre a adoção de uma estratégia única por todo o mundo e a adaptação desta estratégia a cada mercado específico. Enquanto alguns autores acreditam que a padronização é a fonte das vantagens competitivas de uma empresa, outros argumentam que o sucesso só pode ser atingido mediante a adaptação das estratégias às características locais.

Com base no que foi exposto, a cultura nacional favorece ou origina diferenciados comportamentos e práticas organizacionais. Baseando-se em alguns trabalhos, pode-se também dizer que há contrastes entre diferentes organizações de um mesmo país e até mesmo dentro de um mesmo setor empresarial, afirma SCHEIN (1986). Entretanto, o foco desta investigação é em uma determinada empresa instalada no Brasil, em que há uma forte influência de duas culturas nacionais. Considerando que poucas são as pesquisas que enfocam a interculturalidade dentro de uma mesma empresa, e em um país (menos desenvolvido) que abriga capital e cultura de um outro país (mais desenvolvido).

Tendo por base esta visão, observa-se que no mundo dos negócios tem-se enfatizado muito nos últimos anos a presença de dimensões simbólicas informando o comportamento do

consumidor. Nesta revisão apresentou-se muitas pesquisas que apontam a necessidade das empresas atentarem para a variável cultural, e de acordo com a abordagem de JAIME JR. (2000) “...sob pena de incorrerem em fracassos mercadológicos...”, caso permaneçam alheios e alienados ao mundo globalizado em que vivem. Na relação entre pessoas, comportamentos, valores e atitudes, as ações deverão ser pautadas em padrões culturais. Dessa maneira, as diferenças culturais precisam ser consideradas para evitar atritos que possam comprometer o desempenho da organização. Se estas relações dependem da cultura acumulada, por outro lado, também resultam em novas práticas culturais, normalmente denominadas híbridas, em função da interação entre pessoas de culturas diversas.

Após apresentados os conceitos, abordagens e estudos da influência de culturas nacionais sobre as organizações multinacionais e questões estratégicas (cuja abordagem maior será feita na seção específica sobre o assunto), enfrentadas por empresas instaladas no País, pode-se perceber que há sólida base teórica para o desenvolvimento de um estudo apoiado na relação entre características culturais nacionais nos processos de decisão. Dessa forma, no item seguinte, passa-se à análise da globalização no País, focalizando também a questão regional.

2.1.2. Entendendo a globalização no Brasil e no Paraná

Desde o início da década de noventa, a crescente liberalização da economia e a reforma do Estado pareciam ter definitivamente relegado às páginas da "história industrial" o nacionalismo que definiu a economia brasileira no pós-guerra. Se a década de oitenta foi nomeadamente a “década perdida” em termos de crescimento econômico na América Latina, a década de noventa é uma forte candidata à apelação de década perdida para a política industrial na América Latina, em geral e no Brasil, em particular (BOTELHO, 2002). Neste sentido afirma que analistas dos mais contrastantes matizes ideológicos e de horizontes disciplinares diversos parecem convergir para tal apreciação.

Segundo pesquisadores, ao longo da última década, o Estado brasileiro, pressionado pela exaustão do modelo de substituição de importações, pelo impacto da globalização e pela dupla crise fiscal e de governabilidade, tem buscado reinventar-se através da liberalização econômica, da transformação estrutural e da reforma administrativa (TEIXEIRA e

SANTANA,1994; JOHNSON, 1996; LATTMAN-WELTMA, 1996). Em razão disso esses autores afirmam que um importante componente desse processo foi a reforma regulatória, que compreendeu, com diferentes graus de variação segundo cada setor: a) a quebra de monopólio estatal; b) a privatização de empresas estatais; c) a formulação de um novo marco regulatório; d) o estabelecimento de conselhos industriais setoriais, e) o estabelecimento de agências reguladoras financeiramente autônomas e, em princípio, politicamente independentes.

Para ALMEIDA (1996, p. 214), “diversos estados promoveram ajustes a essas novas condições econômicas mundiais. Contudo, enquanto o ambiente econômico internacional sofria modificações, as transições no Brasil foram lentas...”. A lentidão da reação brasileira à globalização pode, em grande parte, ser atribuída à permanência de estruturas estatais e de idéias e práticas referentes aos processos de formulação e implementação de políticas legadas do passado (LOUREIRO, 1997).

Atualmente tem-se observado que o Brasil é solo favorável para a chamada glocalização, pois devido a suas diversidades culturais, aqui já apontada por diversos autores, demanda uma globalização com adaptações locais, exigindo das empresas que se adaptem aos diversos mercados brasileiros. Pois explorar o Brasil como um mercado homogêneo, com serviços, produtos e estratégias unificadas, é uma tarefa impossível para as empresas que desejam se instalar no território brasileiro. Embora o que motive o deslocamento de empresas para outros países sejam fatores econômicos, a implantação das mesmas, bem como a operação, produção e comercialização de seus produtos dependam na maioria das vezes das relações que se estabelecem entre pessoas portadoras de culturas diferentes, pois estas empresas levam executivos e funcionários com peculiaridades culturais próprias dos países de origem, as quais se manifestam na administração, na produção, no trabalho e nas demais relações sociais. Também, essas empresas contratam trabalhadores das regiões em que se instalam, os quais possuem aspectos culturais diferentes dos estrangeiros, porém ambos precisam relacionar-se para desempenhar suas atividades.

A diversidade cultural brasileira é um problema que não pode ser esquecido por multinacionais como a Mecanotécnica e a Manuli, cuja habilidade é padronizar produtos pelo mundo e vendê-los para a maior quantidade de pessoas. Porém, o mercado brasileiro é palco privilegiado para expressões das diferenças, nos mais diversos setores, percebe-se então através de apontamento de diversos autores que, é esta mistura de global com local a forte tendência mundial.

A dinâmica do mercado global têm provocado modificações na economia, na produção, no trabalho e na cultura. As fronteiras estão cada vez mais acessíveis e a circulação de produtos, moedas, idéias e pessoas mais contínua e intensa. Neste contexto de globalização, vem crescendo no número de instalação de empresas estrangeiras no Paraná. Também vem aumentando o número de executivos com peculiaridades culturais do seu país de origem que gerenciam brasileiros. Entre as empresas estrangeiras instaladas no Estado, as italianas vem se destacando, principalmente no segmento de fornecimento de autopeças. Esse cenário é desafiante devido ao aumento de competitividades e a influência de fatores da cultura local. Pesquisas como a de DUTTON, et al (1997) deixam de explorar questões culturais além da organização, considerando determinado espaço geográfico, sendo esta a intenção deste estudo.

GUEDES e FARIA (2002) apontam que, em diversas regiões do Brasil, por exemplo é atrativo o investimento estrangeiro ocorrendo até transformações de práticas e teorias locais em gestão como também provocando diversas transformações locais em termos econômicos, sociais e ambientais que é o caso das empresas automotivas instaladas na Região Metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná. Os autores questionam ainda que curiosamente, pesquisadores brasileiros, principalmente na área de negócios internacionais, não estão problematizando as implicações dos recentes investimentos, feitos principalmente por empresas transnacionais para o contexto local. E acreditam que é muito provável que, estas questões não venham sendo tratadas adequadamente, em razão do conceito de globalização econômica em si, ter trazido mais confusão que clareza para os diversos interessados e praticantes. Entendem eles que, a recente política de atração de tal investimento estrangeiro para a Região Metropolitana de Curitiba trouxe mudanças estruturais e políticas para a sociedade local, apesar de ainda serem negligenciadas. Este tipo de investimento no entendimento de GUEDES e FARIA (2002), exigiu do governo do Paraná fazer sérias concessões públicas, tais como: associações de risco com uma das montadoras, isenções de impostos, alterações de legislação em vigor e criação de distritos industriais. Porém isto, sem ter o poder total de controle das obrigações de tais empresas, para com o Estado, além de que, neste sentido, vale aqui ressaltar que tais questões negociadas não previam preocupações com a interculturalidade. Diante as afirmações dos autores percebe-se que, o governo do Paraná acabou desconsiderando a cultura brasileira e supervalorizando a

cultura estrangeira, não prevendo as possíveis conseqüências negativas que poderiam ocorrer diante de tal desconsideração.

Na seção seguinte faz-se a abordagem da cultura e da interculturalidade numa forma conceitual mais abrangente.

2.2 CULTURA E INTERCULTURALIDADE

Devido a globalização percebe-se a importância de se ter sensibilidade cultural, que consiste na capacidade de interagir as diferentes características culturais, por exemplo, aquelas de uma organização, de um outro país ou de um grupo minoritário. Estas são as afirmações de HARRIS e MORAN (1991), que dizem que, é a cultura que fornece às pessoas um senso de identidade que permite definir quem são, a que grupo pertencem e como devem se comportar. Estas afirmações dizem respeito principalmente, àqueles que são enviados a trabalhar em outros países.

Para GEERTZ (1989) cultura é a “teia” de significados tecida pelo homem. Ele enfatiza que na sua concepção de cultura denota um padrão de significados transmitidos historicamente, incorporados em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida. LARAIA (1997) admite que o ser humano é um ser social, produto e produtor da cultura. Portanto compreender a cultura é necessário, não só para entender as inovações e invenções, mas também para compreender as relações entre pessoas de sociedades diferentes, portanto de diferentes culturas. O que significa compreender símbolos e significados partilhados pelas pessoas de cada cultura. Neste mesmo sentido é que GEERTZ (1989), através de seus estudos sobre cultura, enfatiza que os significantes são atos simbólicos ou conjunto de atos simbólicos e o objetivo é a análise do discurso social. Se valendo das idéias de GEERTZ é que LARAIA (1997, p. 64) afirma que “estudar a cultura é portanto estudar um código de símbolos partilhados pelos mesmos membros dessa cultura”. Sendo assim, esta é uma questão básica ao analisar as relações entre pessoas de culturas diferentes, pois o comportamento humano é sempre dotado de significados.

É um aspecto importante na relação entre pessoas de culturas diferentes a interpretação de tais significados, seja no comportamento ou gestos, cuja variação pode ser de

uma cultura para outra. TREVISAN (2001), em sua pesquisa observou vários casos que provocaram constrangimento nas pessoas, isto, devido a gestos que para muitos são simples e usuais, porém para o receptor possui outro significado. Percebe-se então, que estes significados são consequência da cultura a qual cada indivíduo pertence, e conforme a afirmação de LARAIA (1997) que a forma de ver o mundo, os diferentes comportamentos sociais ou posturas corporais são produtos de uma herança cultural.

Pessoas oriundas de culturas diferentes vão convivendo e inevitavelmente enfrentando dificuldades em decorrência de sua diversidade cultural, e apesar desta não ser eliminada e sim integrada entre as pessoas, tende a ser melhor compreendida e respeitada.

Na seqüência a abordagem sobre cultura nacional procura enfatizar as questões culturais do Brasil dentro das organizações.

2.2.1 A Cultura Nacional e as Organizações Brasileiras

Diante da importância de se conhecer a cultura do local em que as empresas estão inseridas a fim de melhor compreendê-las, conforme estudos de autores como: HOFSTEDE, (1994); CARVALHO JR. e VERGARA, (1996); FREITAS, (1997); GEERTZ (2003), entre outros, aborda-se nesta subseção, aspectos da cultura local brasileira considerados relevantes bem como alguns de seus traços mais característicos.

Em suas pesquisas sobre diferenças entre culturas nacionais, HOFSTEDE (1994), definiu dimensões sendo que duas delas estão relacionadas com as investigadas nesta pesquisa. Uma delas é a análise sobre a distância do poder, que consiste na extensão com que os membros com menos poder na organização aceitam e até mesmo esperam, que este poder seja distribuído de forma desigual. O autor afirma que o comportamento das pessoas no trabalho é altamente influenciado por suas experiências prévias na família ou na escola; assim, expectativas e medos em relação ao chefe são projeções de experiências com os pais e professores, nesta pesquisa busca identificar as influências na decisão considerando as posições hierárquicas diferentes. A outra consiste no coletivismo *versus* individualismo, que corresponde ao grau em que os indivíduos estão integrados em grupos, sendo estes traços apontados na cultura brasileira (quadro 1) e considerados no estudo. Segundo o autor, o Brasil está no grupo formado pelos países latinos mais desenvolvidos e tem como características a

alta distância do poder, do médio ao alto individualismo, a masculinidade média e a alta prevenção da incerteza.

Com o desenvolvimento dos estudos sobre a cultura brasileira, inúmeras definições foram surgindo e abordando os diversos aspectos dessa cultura. Desta forma, para CALDAS (1997, p. 81), a cultura brasileira é “plural, complexa e multifacetada” e o povo é paradoxal e ambíguo, devido as influências externas que sofreu. Por outro lado, o Brasil é uma terra de contrastes (FREYRE,1984; MOTTA,1997), e a sociedade brasileira, híbrida desde o início de sua formação (FREYRE,1984; FREITAS,1997), razão pela qual a cultura nacional é muito diversificada e carrega traços de muitas outras culturas nacionais inclusive da cultura italiana. A miscigenação de raças que deu origem ao povo brasileiro foi produzida sob a lógica da dominação e da hierarquia social, o que fez com que, no Brasil, não houvesse a formação histórica de cidadãos, devido à impossibilidade de se dialogar politicamente com os colonizadores, que nos impuseram sua cultura (DAMATTA,1986). Ao analisar sobre a formação do povo brasileiro, RIBEIRO (1995), atribui sua formação como o surgimento de um povo novo. Segundo ele, este surgindo como uma etnia nacional, diferenciada culturalmente de suas matrizes formadoras, fortemente mestiçada, dinamizada por uma cultura sincrética e singularizada pela definição de traços culturais dela oriundos.

No mundo gerencial, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, exemplo disto é quando se analisam os modelos de gestão importados que freqüentemente são implementados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais (FREITAS, 1997). Segundo o autor, muitos destes modelos fazem mudanças significativas nas organizações, pois trazem valores culturais diferentes e na maioria dos casos até conflitantes e como uma reação natural entram em choque com os valores culturais dos indivíduos e de sua organização. Sendo assim, muitos desses modelos e práticas gerenciais, no como a negociação (no caso desta pesquisa), pode fracassar por não ter respaldo em certos traços básicos da cultura local.

Sendo assim, em consonância com as afirmações de FREITAS (1997), há uma relação direta entre a performance de uma organização e sua cultura, se ficar comprovado que a cultura organizacional carrega muito da cultura local, então a compreensão dos traços brasileiros se torna um ponto fundamental no contexto das organizações.

Toda essa diversidade de etnias e de costumes que deu origem ao povo brasileiro se manifesta nas características tratadas na subseção a seguir, tais como os traços nacionais

brasileiros. Com base nessa breve revisão dos aspectos e acontecimentos mais marcantes que permearam o desenvolvimento histórico e a formação cultural do país, pretende-se proporcionar uma visão geral a respeito do que diversos autores chamam de traços culturais. A partir desse entendimento da cultura brasileira como algo distinto e particular, pode-se afirmar que o povo brasileiro, de maneira geral, mantém ao longo do tempo uma série de traços que os distingue de outras sociedades. Dessa forma, no item a seguir são apresentados os principais traços culturais brasileiros numa tentativa de sintetizar para fins de investigação.

2.2.1.1 Traços culturais brasileiros

O entendimento das organizações brasileiras pode ter seu início no desenvolvimento singular dos traços gerais da cultura. FREITAS (1997, p.39) entende como traços culturais as características gerais, que podem ser ditas como comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros. O autor define traços culturais nacionais como “pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro”. Para esta pesquisa os principais traços culturais nacionais estabelecidos são: a receptividade ao estrangeiro, a orientação para o curto prazo, a aversão à sistematização do trabalho, o protecionismo, a aversão à incerteza, o formalismo, o jeitinho e o personalismo (OLIVEIRA, 2000; FONSECA, 2001; BARBOSA, 1992). Além destes traços, destaca-se o individualismo, a valorização das relações (AZEVEDO, 1958; DAMATTA, 1986), a hierarquia e o sensualismo abordados por FREITAS (1997). Muitos destes pesquisadores que trabalham esses traços na sociedade brasileira e que lhes atribuem grande parte das características organizacionais, apresentam aqueles que são mais visíveis e representativos. Segundo OLIVEIRA (2000) esses traços não são absolutamente fixos, eles nem sempre existiram e, possivelmente, não são eternos, mas se formaram historicamente, nas estruturas sociais e no inconsciente do povo.

Pesquisas recentes sobre cultura nacional apresentam uma leitura mais refinada dos traços culturais brasileiros, destacando aquelas características que ainda estão muito presentes na sociedade atual. Entre elas, pode-se apontar a de FREITAS (1997), que revela como características nacionais a ênfase na hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o aventureiro. De acordo com MOTTA, ALCADIPANI e BRESLER (2000), o paternalismo, a malandragem, a distância entre camadas sociais e a valorização do estrangeiro são traços marcantes.

Para o desenvolvimento do presente trabalho são utilizados basicamente os traços culturais apontados na pesquisa de OLIVEIRA (2000) e FONSECA (2001). A escolha de por esta denominação de traços, refere-se ao fato dessas pesquisas serem as mais recentes da área e citadas por outros autores também recentes, bem como por englobarem as principais características apontadas na literatura.

As características e seus indicadores sistematizados por OLIVEIRA (2000) e FONSECA (2001), são apresentados no quadro 1; porém são incorporadas quatro novas características citadas por FREITAS (1997). A característica *jeitinho brasileiro* é abordada a partir de duas concepções, uma positiva e outra negativa, com base nos indicadores que a representa. Para esta característica também foram tomadas por base as considerações feitas por BARBOSA (1992) por ser esta uma característica muito forte no Brasil e apresentar abrangência. Na seqüência desta seção da base teórica são apresentadas (sem nenhuma ordem esperada) e revisadas brevemente em separado as características culturais, isto é, os traços mapeados nos multicasos analisados durante o processo de negociação na tomada de decisão nas empresas estudadas. Como também os identificados nas situações que se adaptaram ao modelo *issue selling*. Os que se destacam são:

a) Receptividade ao estrangeiro

Esta característica é percebida facilmente na sociedade brasileira, onde se vê nitidamente o fascínio pelo desconhecido e a hospitalidade do povo perante figuras estrangeiras. FREITAS (1997), diz que este traço é em parte de influência portuguesa, já MOTTA, ALCADIPANI e BRESLER(2000), argumentam que a valorização do estrangeiro se dá, muitas vezes, por uma pretensa busca de modernidade.

Para CALLIGARIS (1996) em razão do brasileiro não possuir um ancestral nobre, busca raízes no estrangeirismo, visto então como complexo de inferioridade e uma construção conveniente e faz-se conforme o interesse. O autor afirma que os brasileiros comumente se utilizam da frase “ este país não presta”,referindo-se ao Brasil. Neste sentido ao comparar com o povo europeu diz que eles poderiam afirmar que “ o governo não presta, que a situação econômica não presta, ou mesmo que o povo não presta, mas dificilmente diriam que seu país não presta”(CALLIGARIS,1996,p.14).

O estrangeirismo é uma característica típica de todas as culturas latino-americana e países periféricos, mas reflete no Brasil de modo singular, diz CALDAS (1997), ele define estrangeiro como tudo o que é de fora, havendo também influências internas, de uma região, de uma empresa, sobre outra“vem de fora”. Esta receptividade pode além de representar sentimento de inferioridade, caracterizar valorização pelo que vem de fora por acreditar em sua maior qualidade. Isto o autor exemplifica através do ditado popular que diz “Santo de casa não faz milagre”.

No âmbito da organização esta receptividade ao estrangeiro pode ser identificada nas importações de técnicas e ferramentas gerenciais que por não serem adaptadas ao contexto brasileiro, acarretam problema para as organizações (CARVALHO JR e VERGARA, 1996; CALDAS,1997; OLIVEIRA, 2000 ; FONSECA, 2001).

b) Orientação para o curto prazo

O povo brasileiro apresenta uma característica marcante que é a importância pelo presente, não destacando nem a afeição do ganho nem a preocupação com o futuro, isto é, o que está além do presente praticamente não existe, esta é a abordagem feita por AZEVEDO (1958). Em outras palavras FREITAS (1997) diz que o brasileiro limita seu foco às

perspectivas de proveito material que dêem retorno a curto prazo. Neste caso pode-se ilustrar o pensamento com o ditado popular comum entre os brasileiros que diz : “ o futuro a Deus pertence”. Esta característica é apontada por diversos pesquisadores da cultura brasileira, segundo FREITAS (1997).

No âmbito das organizações, OLIVEIRA (2000), defende que este traço se reflete principalmente na forma como o planejamento é tratado, na maioria das vezes a preocupação é somente com o curto prazo. Pode ser acrescentado a isto a instabilidade econômica do país, que faz com que os planos de maior alcance sejam abalados e sofram reorientações constantes.

c) Aversão à sistematização do trabalho

Este outro importante traço cultural brasileiro, é segundo HOLANDA (1971), uma conseqüência do processo de formação de nossa sociedade ter sido conduzida por aventureiros. Também a influencia indígena, merece destaque, por não se adaptarem ao trabalho metódico da exploração dos canaviais, trabalho que os portugueses tentaram impor-lhes por ocasião da colonização. Esta tentativa portuguesa na abordagem de HOLANDA (1971) fracassou, pois os indígenas não se adaptavam a atividades sedentárias e nem mesmo estavam acostumados a realizar trabalhos que exigissem uma regularidade metódica ou que os colocassem sob vigilância e fiscalização. Esta característica é explicada segundo FREITAS (1997), pela formação histórica do país, principalmente pela herança portuguesa. Nas organizações esta característica se reflete no desprezo à parte operacional que, por sua vez, é vista como desqualificante. Além disso, vê-se na sociedade brasileira em geral o trabalhador reconhecido pelo seu gosto para a ociosidade, pela indisciplina e pelo fato de deixar tarefas metódicas para o dia seguinte (OLIVEIRA,2000; FONSECA,2001).

Percebe-se que este traço se configura nas organizações na forma de desvalorização do trabalho operacional, isto é daquilo que não oferece espaço para a criatividade. Neste sentido compreende-se porque o trabalho que exige raciocínio e talento, é sempre exaltado, levando as pessoas a buscarem, atividades em que possam exhibir seus talentos. Um exemplo disto é o interesse voluntário das pessoas em participar da organização de eventos, em festas de final de ano ou alguma data importante, como aniversários, semanas de prevenção de acidentes, entre outros.

QUADRO 1- PRINCIPAIS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

TRAÇOS CULTURAIS	INDICADORES
Protecionismo	Transferência de responsabilidade Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador
Aversão à sistematização do trabalho	Desprezo ao trabalho contínuo Exaltação do talento natural Desprezo à parte operacional
Personalismo	Paternalismo: domínio moral e econômico Favoritismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação do público pelo privado Igualdade moral e não jurídica
Aversão à incerteza	Necessidade de regras Evitar conflito Afeição à paz e à ordem
Jeitinho	Concepção positiva Flexibilidade Rapidez Burla a norma preestabelecida Arranjar um padrinho Quebrar o galho Fazer vistas grossas Improvisação Concepção negativa Recurso de poder “ você sabe com quem está falando ?” Corrupção (envolve ganhos monetários)
Individualismo	Ausência de cooperativismo Lei aplicada de forma impessoal e universal Forte competição Anonimato
Valorização das relações	Relações sociais são mais importantes que os indivíduos Busca constante de inclusão Importância do sentimento de ajuda mútua
Formalismo	Legalismo Regras sem base nos costumes Exagerado apego às leis Diferença entre a leis e a conduta concreta
Hierarquia	Tendência a centralização de poder dentro de grupos. Distanciamento nas relações entre diferentes grupos Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Receptividade ao estrangeiro	Receptividade a outras raças Hospitalidade Valorização maior pelo que vem de fora Importação de técnicas
Orientação para curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo

FONTE: OLIVEIRA (2000, p.14); FONSECA (2001,p.52); FREITAS(1997) – adaptado e ampliado pela autora

d) Personalismo

Autores como HOLANDA (1971) e RIBEIRO (1995), apontam o surgimento deste traço cultural brasileiro, através da influencia das culturas ibérica e silvícola. A ibérica traz a cultura da personalidade que aparentemente constitui o traço mais decisivo na evolução hispânica e a silvícola traz o uso do cunhadismo, isto é, a incorporação de estranhos a uma comunidade.

OLIVEIRA (2000), afirma que este traço cultural pode ser verificado tanto na sociedade quanto nas organizações, por indicadores como: favoritismo, paternalismo, ênfase na proximidade e afeto nas relações pessoais, características que devem ser somadas à apropriação do público pelo privado e à igualmente moral e não jurídica. A autora diz que a origem personalista faz com que em nossa sociedade os vínculos de pessoa a pessoa, sejam quase sempre mais decisivos do que qualquer tendência ordenadora, disciplinadora ou racionalizadora.

FREITAS (1997) diz que a relação paternalista, tão comum nas organizações brasileiras, pode ser descrita como uma relação em que o pai (superior), ao mesmo tempo em que controla o subordinado e o ordena (relação econômica), também agrada e protege. Segundo FREITAS (1997), os pilares desse sistema foram rapidamente redefinidos como fator de distribuição de privilégios e favores.

DAMATTA (1985), reconhece o valor das relações sociais e sua utilização como instrumento de solução de problemas ao longo da vida diante de uma lei universal.

e) Protecionismo

Segundo OLIVEIRA (2000), o protecionismo é outra característica originada do fato da sociedade brasileira ser fundamentada em relações pessoais. O convívio permeado por relações afetivas proporcionou com que certas pessoas acabassem exercendo forte influência sobre a outra, sendo assim apresentando um forte traço autoritário. A autora cita, ainda, como reflexo deste traço, a postura de espectador do brasileiro, que espera por soluções externas, geralmente vindas de fora, do “estrangeiro”. CALDAS (1997) afirma que, foi o fato de o brasileiro ter como forte característica o traço autoritário e, ao mesmo tempo, paternalista que estimulou o gosto simultâneo pelo protecionismo e pela dependência. Fomos acostumados,

enquanto povo, a nutrir uma postura de espectador, sempre dependente de algo ou de alguém (geralmente algum tipo de estrangeiro) que nos conduza.

A presença deste traço na origem de nossa história pode ser percebida na relação entre senhores e escravos, tendo estes “um comportamento que oscilava da situação de dependente para a de protegido, e até de solidário e afim” (HOLANDA, 1971, p. 24). Pode-se então, perceber esta característica brasileira no seguinte ditado popular: “quem tem padrinho não morre pagão”.

Em razão disto, é que, diversas vezes o protecionismo, nas organizações se apresenta na postura de dependência em que os subordinados se colocam em relação aos seus superiores, transferindo para eles as responsabilidades e esperando que deles venha proteção e solução para seus problemas.

f) Aversão à incerteza

De acordo com OLIVEIRA (2000), a característica de aversão à incerteza é vista entre os brasileiros na necessidade de regras, no evitar conflitos e na afeição à paz e à ordem.

O trabalho de HOFSTEDE (1994), traz como uma de suas dimensões de análise o nível em que se evita a incerteza, ou seja, a maneira como as sociedades se comportam com relação ao desconhecido e como toleram os eventos incertos.

Nas organizações, este traço é refletido na dificuldade em assumir riscos, em ser proativo e tomar a iniciativa, como também em aceitar mudanças. Portanto, é visto como a passividade do brasileiro. O dito popular que define este traço avesso à incerteza é o por exemplo de que “ não se mexe em time que está ganhando”.

g) Formalismo

A característica de formalismo é percebida no Brasil, segundo OLIVEIRA (2000), pela presença de regras em fundamentação nos costumes, diferenças entre a lei e a conduta concreta, exagerado apego às leis e ao legalismo. Apesar deste traço cultural brasileiro ter sua origem em nosso passado colonial, conforme as afirmações de RAMOS (1983) é ainda um tema atual no âmbito da teoria administrativa.

Para RAMOS (1983, p. 271) o “formalismo” não é uma característica bizarra, mas um fato normal e regular, que reflete a estratégia global das sociedades prismáticas no sentido

de superar a fase em que se encontram. O autor complementa afirmando que “o formalismo nas sociedades prismáticas é uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular como se articula com o resto do mundo”. Ele ainda destaca quatro questões estratégicas do formalismo. Primeiramente, o formalismo é entendido como uma estratégia para absorver ou dirimir conflitos sociais. Em segundo lugar, o formalismo consiste numa estratégia a serviço da mobilidade social vertical ascendente, isto é, os cidadãos recorrem ao formalismo em busca de um auxílio. Em terceiro lugar, o formalismo é uma estratégia a serviço da construção nacional, ou seja saímos do formal, teórico para seguirmos para algo concreto. Por último, o formalismo é, uma estratégia de articulação da sociedade periférica com o mundo exterior, tendo sido um fator facilitador da inserção do Brasil na comunidade internacional.

Dentro das organizações, este traço se reflete em excesso a leis e normas, principalmente no caso de empresas estrangeiras, ocorre a aplicação de leis que, em razão de não sofrerem adaptações locais, requerem a criação de formas de controle e ajustes.

h) Jeitinho brasileiro

Este traço é oriundo do formalismo e segundo RAMOS (1983) consiste no genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades independente do conteúdo das normas, códigos e leis. O autor afirma que, enquanto o formalismo é um estratégia primária, o “jeito” é uma estratégia de segundo grau. Entende-se então, que este traço é uma maneira de reagir ao formalismo.

DAMATTA (1986, p. 99), afirma que “jeito é um modo e um estilo de realizar”, ressalta que é no entanto “um modo simpático, desesperado ou humano de relacionar o impessoal com o pessoal”. Normalmente, é um modo pacífico de resolver problemas, sendo assim bem aceito na sociedade moderna.

Ao relativizar este traço numa abordagem mais recente, observa-se que autora como BARBOSA (1992) afirma que, o jeitinho é sempre uma forma especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burlar alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Ele é de uso pessoal e individual, sendo característico de todas as classes sociais. Ainda para a autora, é importante ressaltar a diferença entre jeitinho,

o favor e a corrupção, mesmo admitindo que os limites entre eles são imprecisos. No jeitinho, a autora acredita que há certa reciprocidade informal, já que qualquer pessoa pode receber retribuição de um jeitinho que não foi concedido por ela e, além disso, se existe vantagem material, é muito pequena, na forma de pequeno agrado. MOTTA (1997, p. 34) entende o jeitinho brasileiro como “uma prática cordial que implica personalizar relações”, por meio de algum interesse em comum. O autor ainda afirma que, por um lado, o jeitinho se diferencia da arrogância em apelar para um *status* mais alto de um parente ou de um desconhecido importante, e por outro, aproxima-se da malandragem, apesar de esta implicar em predisposição para tirar vantagem, característica que o jeitinho não tem.

Percebe-se diariamente no ambiente social ou organizacional, manifestações do jeitinho brasileiro por meio do desrespeito as normas universais. Porém, este comportamento é muitas vezes responsável por flexibilidade e rapidez nas soluções, criatividade e improvisação, afirma OLIVEIRA (2000). Razão que gerou expressões citadas por RAMOS (1983) tais como, “quebrar um galho” e fazer vistas grossas”, e o conhecido dito popular, “só não se dá jeito para a morte”.

Com base nessa breve exposição, pode-se dizer que a presença deste traço cultural em organizações instaladas aqui no país pode afetar a atividade de negociação, no que se refere à obtenção de algo que se deseja, seja na concepção positiva ou negativa.

i) Individualismo

Este traço tem origem na casa-grande das fazendas de escravos, onde os sentimentos tendiam para o individualismo e para o privatismo, ao contrário da senzala que originou sentimentos coletivistas, afirma FREYRE (1984).

Esta característica é representada por DAMATTA (1986), no espaço da rua em contraposição ao coletivismo presente no espaço que o autor chama de casa. “Estes espaços, opostos de forma dinâmica e relativa, são esferas de significação social e fazem mais do que separar contexto e configurar atitudes, pois contém visões de mundos diferentes: normatizam e moralizam o comportamento”, diz o autor. “Na casa, as relações são pessoais, a pessoa é ressaltada e a emoção é englobadora, o código é fundado na família, na amizade, na lealdade, na pessoa (que se sente um supercidadão)”, já na rua, “os discursos são rígidos, seu código é originário de leis impessoais e universais, na burocracia, no formalismo jurídico e no ser

humano como indivíduo e subcidadão”. A rua é “um mundo exterior que se mede pela luta, pela competição e pelo anonimato cruel de individualidade e individualismo”, afirma DAMATTA (1986, p. 28).

Nas organizações quando a classificação de rua prevalece, este traço causa dificuldades em trabalhos de equipe, desvirtuando assim o que a maioria das empresas pregam em seus valores.

j) Valorização das relações

Segundo HOLANDA (1971) este traço é herdado dos nossos colonizadores portugueses e diz respeito ao modo como acontecia o trabalho coletivo naquela época de colonização.

Numa mais recente abordagem sobre esta característica DA MATTA (1986), diz que a sociedade brasileira possui uma lógica relacional, cuja relação é um dado básico de todas as situações. Afirma que dentre as suas características está a busca constante pela inclusão, pela maximização das relações e pela crença maior nas relações sociais do que nos próprios indivíduos que lhes dão forma. DAMATTA (1986, p. 64) exemplifica com a ilustração da cozinha, da comida e do modo de comer do brasileiro pautado num código culinário também marcado pela ligação, como por exemplo: “o arroz que vem sempre acompanhado pelo feijão”.

Para as organizações, este traço cultural pode contribuir no desenvolvimento de um grupo de trabalho, considerando que a ajuda mútua e a busca de integração são aspectos fundamentais para o povo brasileiro. Também como estratégia para conquistar a confiança e credibilidade das pessoas da organização, para assim garantir o apoio no desenvolvimento de suas atividades no momento em que necessita, como também estabelecer o comprometimento junto ao alto escalão da organização obter reconhecimento profissional, ou ainda estabelecer relações com grupos sociais que detenham poder, sendo assim atingir seus interesses.

k) Hierarquia

FREITAS (1997), caracteriza este traço cultural como tendência a centralização do poder dentro de grupos sociais, bem como o distanciamento nas relações entre diferentes grupos e ainda a passividade e aceitação dos grupos inferiores. Para o autor, o agravante desta hierarquização das relações sociais, é que somos uma sociedade miscigenada, de várias cores intermediárias e de infinitas gradações. Sendo assim, pode-se situar as pessoas pela cor de pele, pelo dinheiro, pelo nome da família, ou ainda pelo carro que usam.

Nas organizações este traço pode ser conciliado ao de valorização das relações considerando interesses particulares e pessoais.

l) Sensualismo

Na visão de FREITAS (1997), o brasileiro coloca boa dose de sensualismo em suas relações como modo de navegação social, como maneira de obter o que deseja mais facilmente. O brasileiro gosta de contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados. Sendo que o bate-papo e conversas cotidianas conservam em suas entrelinhas certo teor de malícia, de sensualismo, afirma o autor.

Na seqüência são abordadas as questões culturais e organizacionais, no que se refere a presença italiana no Brasil e em especial no Paraná considerando que as empresas estudadas são de origem italiana.

2.2.2. A Presença Italiana na Cultura e nas Organizações Brasileiras e Paranaenses

Esta abordagem visa mostrar a influência que a cultura italiana possa ter junto as organizações brasileiras, dada a formação histórica do Brasil, que permitiu o acesso de um grande número de imigrantes, em especial os vindos da Itália.

Durante o século XIX, o Brasil atravessou transformações significativas, em termos políticos (independência, instauração da monarquia e finalmente na proclamação da República) e em termos econômicos, com o processo de industrialização e urbanização da região sudeste do país. Culturalmente, o país sofreu também mudanças, com a vinda de imigrantes europeus e asiáticos, Estes imigrantes tinham um nível educacional superior ao da

população local e, principalmente no caso dos italianos, que tinham a tradição de lutas políticas ligadas ao anarquismo, é o que aponta FLEURY (2000).

De acordo com estudos de BALHANA (1987), falar da presença dos italianos no Brasil e no Paraná requer muita reflexão crítica, sobretudo no sentido de bem escolher quais as formas mais significativas de estar presente.

Uma primeira modalidade que os estudos da autora revelam, é a marcante presença numérica, o peso do número da imigração italiana nos dados estatísticos referentes à imigração para o Brasil e o posterior crescimento de seus descendentes nas gerações sucessivas.

Outra forma de marcar presença, citado pela autora, está relacionada com a influência no campo econômico, a qual, em grande parte, depende da sua importância quantitativa, o que naturalmente não implica em minimizar sua composição qualitativa. Sob este aspecto, o melhor conhecimento das origens dos quadros empresariais brasileiros, como elemento significativo para a compreensão do processo de modernização do Brasil, abrange a contribuição dos imigrantes italianos e seus descendentes.

Pesquisas de BALHANA (1987), uma das maiores pesquisadoras do assunto no Estado do Paraná, refletem os múltiplos aspectos que o tema pode incluir, abrangendo capitais, empresários e operários, é sem dúvida dos mais fascinantes.

No que se refere às atividades culturais propriamente ditas, também a participação dos imigrantes italianos e seus descendentes é altamente significativa, nos estudos da autora. Citam que nomes italianos sobressaem em todas as iniciativas intelectuais e artísticas brasileiras e paranaenses, seja no campo da pintura, música, escultura, teatro, arquitetura, jornalismo e literatura, bem como nos setores técnicos e científicos e ainda nas lutas por reivindicações sociais.

Segundo PETRONE (1996), no conjunto do processo global, as mudanças culturais naturalmente interessam, com traços evidentemente específicos, aos italianos radicados no Brasil e aos seus descendentes. Porém é importante esclarecer que, os traços que caracterizaram as transformações culturais da população italiana, a população residente na Itália, foram, e como não poderia ser de outra forma, profundamente diferentes daqueles que caracterizaram as transformações culturais dos italianos radicados no Brasil e de seus descendentes. Tornando-se evidente que, salvo as repercussões culturais decorrentes dos processos de globalização da cultura, sob certos aspectos, acabam por aproximar tipos de

comportamento de indivíduos das mais variadas partes do mundo: italianos da Itália e italianos do Brasil nos últimos cento e dez anos seguiram roteiros culturais diferentes.

Ainda o autor afirma que, determinados traços culturais que estão no seio da população italiana, na Itália, desapareceram rapidamente nos últimos quarenta anos, já entre os oriundi do Brasil em certos casos demoraram mais tempo para serem apagados, ou ainda podendo existir até os dias atuais. E que não são poucos os casos que revelam resistência às mudanças no meio de grupos de origem italiana no Brasil. Como também diz que a permanência de traços culturais tradicionais, freqüentemente relacionados com o mundo rústico rural, interessando aspectos da vida material, social e espiritual foram, no caso dos italianos e seus descendentes no Brasil, uma característica presente seja nas coletividades urbanas ou rurais.

Sendo assim, o autor ainda afirma que, as comunidades de oriundi das diferentes partes do Brasil, gradativamente acabaram por se distanciarem cada vez mais dos padrões e valores culturais que sucessivamente identificavam a população italiana na Itália. Tal distanciamento, em muitos casos levando ao isolamento em que muitas comunidades viveram em relação à própria Itália.

Culturalmente, portanto, pode se dizer que, os oriundos no Brasil tenderam a uma diversidade cultural de forma mais ou menos significativa dos italianos da Itália. Tal distanciamento pode-se dizer que foi em razão de influência de outras culturas, principalmente da luso-brasileira, como também dos traços culturais tradicionais. Em consequência disso, PETRONE (1996), de um lado verificou a aquisição de novos valores, e de outro a manutenção de valores que na Itália iam sendo gradativamente abandonados.

A diversificação do comportamento de cada comunidade de origem italiana no Brasil nas afirmações de PETRONE (1996), pode ter sido decorrência da própria origem do estoque imigrante, em parte do caráter mais ou menos homogêneo de cada uma das colônias ou núcleos coloniais, em parte também, naturalmente, das condições específicas do momento histórico, que se observou o grande fluxo migratório. O autor acredita que, as comunidades de oriundi no Brasil, não são culturalmente fósseis, pois elas diferem, na sua bagagem de vida material, espiritual e social, do italiano atual da Itália, e sob tal perspectiva é que deveriam ser compreendidas.

A participação dos italianos nas empresas, pode ser observada nos estudos de DEMARCO (1980) que afirma que grande parte da imigração italiana foi mobilizada, a partir

de 1880, basicamente nos Estados do sul, para a realização de grandes obras de interesse público, como a construção de vias férreas e de linhas telegráficas, bem como para os serviços complementares de sua manutenção.

O desenvolvimento dos setores industriais e comerciais, para atender a crescente demanda de novos consumidores dotados de poder aquisitivo, também absorveram imigrantes italianos, os quais se distribuíram pelo pequeno comércio, artesanato e indústrias diversas, principalmente os de alimentação, constituindo hoje importante contribuição à vida econômica paranaense, é o que relata os estudos de DEMARCO (1980).

A participação dos italianos no comércio e na indústria paranaense, na conjuntura da Primeira República, foi pesquisada a partir dos dados existentes nos arquivos da Junta Comercial do Paraná, cuja informação é de que existem 4.644 registros realizados no período compreendido entre 1890 a 1929.

Ao analisar a cronologia do registro das empresas comerciais e industriais de proprietários de origem italiana, constata DEMARCO (1980) que, ela acompanhou de perto o estabelecimento dos imigrantes, ou seja, 3,6% na década de 1890/99, 7,1% naquela de 1900-09, 27,6% na década de 1910/19 e nada menos que 63,8% na década de 1920/29, quanto já se faziam sentir os efeitos demográficos da presença italiana no Paraná pelo surgimento das novas gerações descendentes dos imigrantes entrados na conjuntura da grande imigração.

Com relação às firmas de empresários italianos, os números assinalam continuado crescimento, em especial nas últimas décadas, é o que revelam os registros da Junta Comercial do Paraná. Todavia, considerando sua distribuição geográfica, entre a Capital e o interior do Estado, observa-se que embora na década de 1910/19, tenha sido favorecida a Capital paranaense, nas décadas subseqüentes, o aumento do número de empresas é mais acentuado no interior e na região metropolitana de Curitiba.

Quanto aos aspectos da administração italiana, GAGLIARDI (1993), relata em seus estudos que é pertinente, a preocupação com a cultura nacional italiana como característica padrão no campo gerencial. E em seus estudos aponta alguns traços da cultura italiana, cuja presença é também constante na gerência brasileira, como por exemplo: favoritismo, paternalismo, autocracia, individualismo entre outros. Com isto, pode-se também observar que, a Itália apresenta semelhanças com o Brasil em suas características culturais. Quanto as negociações internacionais realizadas com executivos italianos, as contribuições dos estudos de KOTLER (1999) os apresentam como, extremamente talentosos e preocupados com o

estilo, sendo este um fator que se deve observar, além da notória burocracia italiana. Para competir com sucesso em mercados de cultura italiana, o autor afirma que, deve-se considerar que a cultura italiana foi caracterizada por *design* e estilo durante séculos. Sendo assim, é personificado nos homens de negócios italianos, que eles se vestem bem e admiram o charme, e ficam sem jeito diante da vulgaridade ou impropriedade da maneira de vestir dos outros.

Os estudos sobre a representação italiana no Estado, não deixam dúvidas que o quadro demográfico e econômico do Paraná foi ampliado e alterado de modo substancial pelo ingresso contínuo de novos imigrantes. Este afluxo repercutiu visivelmente tanto no aumento como na diversificação populacional. De outro lado, seu destino inicial que era para ser rural, de acordo com as pesquisas de BALHANA (1980), se fez também na área urbana, não só em Curitiba, como também no interior do Estado. Conforme levantamento feito, em documentos do Instituto Italiano para o comércio Exterior, este afluxo de imigrantes italianos ainda é crescente, dado o número de empresas italianas que se instalam aqui no Paraná (anexo 9), por acreditarem ser este, o solo fértil para seu crescimento e desenvolvimento. Há enfim, empresas italianas ativas que ocupam espaços, além das atividades comerciais e industriais tradicionais, mas sobretudo, naquelas de novos setores da economia, e principalmente como fornecedores para as grandes multinacionais.

Pelos múltiplos aspectos que a temática pode incluir, é sem dúvida além de interessante, necessário desenvolver estudos que enfatizem a presença italiana nos mais diversos setores, tanto da cultura como da vida econômico-social brasileira. Estas são possibilidades de pesquisa que necessitam ser aprofundadas, sobretudo dentro do Estado do Paraná.

A seção seguinte explora as questões culturais, de poder e decisão dentro das organizações, com a intenção de contextualizar a movimentação dentro da organização em que pode ocorrer o que nesta pesquisa se denomina *issue selling*.

2.3. A CULTURA NOS PROCESSOS DE DECISÃO E NEGOCIAÇÃO: FOCALIZANDO O *ISSUE SELLING*

Os estudos de organizações são basicamente multidisciplinares, para os quais várias ciências contribuem, e dentre elas, a Psicologia Social que coloca como seu objeto de estudo a relação do ser humano com seu mundo social, como também as questões estratégicas.

Ao abordar as relações dessas pessoas nas organizações, a cultura e as relações de poder são importantes para a compreensão da dinâmica organizacional. O processo decisório se configura em um momento privilegiado para se analisar e compreender a dinâmica nas organizações, cuja movimentação cria situação do tipo *issue selling* na interface entre o gerente local e o gerente estrangeiro, pois o gerente local toma decisões que refletem na estratégia da organização.

GIUZI (1987) afirma que, decidir é um processo de escolha entre alternativas. A tomada de decisão organizacional é política em sua natureza, e ocorre no sentido do conflito ou luta de poder em torno de preferências que vão prevalecer na determinação de uma política organizacional ou do resultado de uma decisão. Partindo dos estudos de GIUZI (1987), compreende-se que as pessoas passam muito tempo convivendo com as conseqüências das decisões do que as tomando. E como estas tais conseqüências frequentemente são a manifestação dos processos de influência, o poder se apresenta como uma variável importante, visto ele possuir um papel crucial no processo decisório organizacional. Porém, ainda grande parte da literatura sobre decisão desconsidera as questões práticas referentes ao poder.

Para PFEFFER (1992), há pelo menos três aspectos da dinâmica de decisões gerenciais que se relacionam com as políticas decisórias. O primeiro deles refere-se à fonte de pressão interna e externa para dominar o ambiente; o segundo relaciona-se com as estratégias disponíveis e utilizadas por ela; e o terceiro se refere aos mecanismos que dão forma ao exercício efetivo do poder e das políticas dentro da organização.

BERTERO (1989) diz que as organizações são caracterizadas por situações de ambigüidade e incerteza. A análise do processo decisório mostra as diferentes manifestações do poder e da política e suas relações com a cultura das organizações, que mostra quem decide, por qual processo, quais são os resultados, quem perde e quem ganha, e quais são as justificativas.

Nas subseções a seguir faz-se uma abordagem sobre os processos de decisão e o poder usado em negociações, focalizando o *issue selling* como uma negociação vertical, cujas questões recebem reflexos culturais.

2.3.1 Processos de Decisão

SIMON (1960) considera o processo de tomada de decisão como administração, pois para ele representa a maior parte das atividades de um executivo. O autor entende que este processo é constituído por três etapas principais formadoras de um ciclo: coleta de informações, estruturação e escolha. Na primeira etapa, ocorre a identificação das situações que exigem a tomada de uma decisão, como é o caso desta pesquisa; na segunda, ocorre a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação; e, já na terceira, é a vez de escolher uma ação entre as demais possíveis ações. Geralmente, diz o autor que, estas etapas são mais complexas, podendo cada uma constituir um processo próprio. Quando se refere à capacidade de um executivo de tomar decisões, afirma que não é inata, mas que, as habilidades necessárias podem ser adquiridas através de treinamentos.

Há dois tipos de decisões de acordo com SIMON (1960, p. 68), as programadas e as não-programadas, ele afirma que não constituem tipos distintos, mas representam as “duas extremidades de um *continuum*”. As decisões programadas caracterizam-se pelo fato de serem repetitivas e rotineiras, permitindo criar um processo definido para abordá-las, que pode ser por hábito ou por um meio padronizado de operação. Quanto as decisões não-programadas são novas, e não estruturadas, com importantes conseqüências e, em razão disso, não há um método pré-determinado para que tais decisões sejam tomadas.

O autor ainda afirma que, “decisões diferentes precisam ser tomadas em diferentes níveis da organização, e a melhor localização para uma classe de decisões, pode mudar à medida que mudam as circunstâncias”.

RAMOS (1983, p.13) também afirma que, a importância da decisão está no fato de ser um elemento primordial na composição das atividades administrativas. Por outro lado, critica a opinião de Simon dizendo que lhe falta uma “visão multidimensional, adequada à complexidade do fato administrativo e ao seu rico dinamismo”. Portanto, a decisão não é variável independente do processo administrativo e seu peso específico muda de grandeza de uma situação para outra”. Diz ainda, que “a eficácia, a comunicação e o tempo são

pressupostos relevantes da decisão”. Ele acredita que o objetivo do processo de organização é a eficácia, que visa garantir níveis elevados de produtividade, nunca em detrimento de um mínimo de atitudes positivas em relação à empresa por parte dos trabalhadores, dos clientes e do público, mas sim “a eficácia se mede pela escala em que se consegue esta integração”. Ele também relaciona que a comunicação nos processos de decisão, ocorre ao contrário do reino animal e vegetal. Sendo assim, para se atingir o equilíbrio entre os elementos da organização por meio da decisão, é necessário que as partes se comuniquem, e é neste sentido que se pode afirmar que a ela é “ inseparável da decisão”.

Na questão sobre o tempo na decisão, RAMOS (1983, p.15) cita GRANGER e faz uma comparação, entre as ciências exatas e as ciências sociais. Ao exemplificar diz que, “como na matemática a decisão não tem lugar”, pois na administração, por ser uma ciência relacionada à decisão, “à intervenção humana no curso dos acontecimentos, seus objetivos são concretos e temporalizados”. Para RAMOS (1983) em países subdesenvolvidos, o tempo, assim como a mão de obra, é um recurso abundante. Afirma que quando se analisa o caráter do brasileiro, inclusive sua auto-imagem, não passa despercebida as características relacionadas ao uso do tempo, como é a “tendência de se postergar os afazeres para um indefinido amanhã”. Seguindo este pensamento, RAMOS (1983, p. 20) confirma utilizando-se de outros autores que, o brasileiro possui características que “pressupõem uma temporalidade típica do atraso”.

Ainda abordando sobre a questão de temporalidade, EISENHARDT (1989) em estudos sobre a tomada de decisões estratégicas rápidas em ambientes de alta velocidade, observou que, pessoas que tomam decisões rápidas, usam mais informações em comparação com quem toma decisões de maneira mais lenta. Sendo assim, os que usam mais informações, desenvolvem mais alternativas e usam um processo de aconselhamento, através de resolução de conflito e integrações entre decisões estratégias e planos de táticas, são também críticos para o ritmo da tomada de decisão. Ela acredita que às decisões rápidas nestes padrões de comportamento levam a uma performance superior.

Em relação a este modelo de velocidade de tomada de decisão, a autora reconhece que são particularmente desafiadores porque a informação é pobre, e os erros são complexos, portanto, torna-se difícil recuperar a oportunidade perdida. Várias das proposições focam em como tomando decisões rápidas, os executivos aceleram seu processo cognitivo e usam estratégias de solução de problemas que maximizam a informação. Pois EISENHARDT

(1989), afirma que executivos emergem em informação em tempo real nos seus ambientes e operações tendo como resultado o conhecimento profundo da empresa permitindo acesso e interpretação da informação rapidamente quando grandes decisões surgem. Em contraste com executivos lentos que têm pequena compreensão do seu negócio, quando decisões estratégicas ocorrem, eles tateiam, tentam planejar e têm problema em focar informações chaves. Os executivos rápidos, segundo a autora também usam táticas para acelerar a análise da informação e alternativas durante o processo, por exemplo, examinam várias alternativas simultaneamente. O processo de comparação acelera a análise das forças e fraquezas das opções. Também buscam conselho de executivos mais experientes, e finalmente, integram decisões chaves e planejamento tático dentro do processo. Sendo esta a razão pela qual a autora diz que, a interação entre executivos influenciam profundamente a decisão estratégica, bem como, a autora considera a ansiedade e a confiança como fatores chaves que influenciam o ritmo do fechamento da decisão.

Na busca por uma melhor compreensão dos processos de decisão ANSOFF (1991), descreve duas linhas distintas, sendo que a primeira visa descobrir como os executivos em particular, tomam decisões, e a segunda traz recomendações práticas para melhorar a tomada de decisões pelos administradores através de procedimentos sistemáticos. Estas duas linhas consideradas descritivas e normativas são complementares, pois, na visão do autor, o entendimento teórico de como uma empresa funciona oferece uma base para decidir como deve funcionar. O autor classifica as decisões em três classes: as classes operacionais que visam maximizar a rentabilidade das operações correntes; as administrativas que buscam a estruturação dos recursos para melhorar desempenho organizacional; e as estratégicas que se preocupam basicamente com problemas externos à organização. No caso desta pesquisa, são estudadas decisões em que se caracterizam assuntos entre estratégia, operações e administrativas, todas coordenadas pela gerencia média, as quais visam ações futuras de nível estratégico, seja propostas pelas áreas administrativas ou operacionais. Neste sentido considerando que PETERS (1989) afirma que os gerentes médios devem ser facilitadores e praticarem uma gerencia horizontal a ritmo rápido, ou seja concretizar ações estratégicas, ainda conforme MINTZBERG et al (2000) que entende que as iniciativas estratégicas “emergem” basicamente de atividades gerenciais de gerentes de nível médio.

ANSOFF (1991) ainda orienta que, estas classes citadas são interdependentes e complementares. As decisões estratégicas asseguram que os produtos e mercados da empresa

sejam capazes de conquistar uma parcela da demanda de mercado. A estratégia impõe exigências operacionais como as decisões de preços e custos, programação da produção, qualidade, entre outros. Porém, a estrutura administrativa deve proporcionar o ambiente para atender essas exigências. Sendo assim, a “estrutura segue a estratégia”, e é o ambiente que determina as respostas estratégicas e operacionais das empresas, afirmando ainda que, o equilíbrio da atenção da administração para as decisões estratégicas e operacionais é determinado pelo ambiente da empresa. Observa o autor que as decisões estratégicas raramente chegam à atenção da alta administração, e a evolução estratégica da empresa acontece “de baixo para cima”, sendo iniciada e executada através da cooperação entre os departamentos de desenvolvimento de produtos, marketing e produção entre outros.

HATCH (1997) descreve um modelo de tomada de decisão que ocorre em todos os níveis e em todas as unidades de uma organização. A autora diz que, nas organizações mais tradicionais o processo de tomada de decisão é especializado. A alta gerência fica responsável pela tomada de decisão estratégica; a gerência média toma as decisões estruturais internas e a coordenação das unidades; e os níveis mais baixos são responsáveis por decisões relacionadas às atividades operacionais do dia-a-dia dentro de suas unidades. Já nas estruturas funcionais, as decisões são tomadas por seus próprios departamentos; nas estruturas divisionais as decisões são separadas por interesses e assuntos afins.

Segundo MOTTA (1998), a função do dirigente é essencialmente voltada para a decisão. As decisões constituem uma parte da dinâmica administrativa de todos os tipos de organização, tendo em vista a consecução de objetivos. Geralmente, o processo decisório tem sido visto de várias maneiras, tais como decidir, deliberar, determinar ou resolver, porém o termo decisão significa fazer uma opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto, ou seja, refere-se a uma resposta organizacional a um problema.

Para MOTTA (1998) a teoria contemporânea da decisão gerencial visa demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, por meio do uso dos instintos e percepções individuais. Considerando ainda as características individuais na tomada de decisão, ROBBINS (1999) propõe duas dimensões para compreender diferentes estilos. A primeira é a maneira de pensar (racionalis ou intuitivas), a segunda dimensão é a tolerância à ambigüidade (estruturar ou não) assim dando margem para estilos de tomada de decisão. Sendo que em razão do tipo desta pesquisa, vale ressaltar que o estilo comportamental

caracteriza tomadores de decisão que trabalham bem com os outros, sensíveis a sugestões e tendem ao máximo evitar conflitos (ROBBINS, 1999).

Para SCHNEIDER e MEYER (1991) questões estratégicas são eventos ambientais, que podem ter um importante impacto na performance organizacional, portanto na afirmação dos autores, o ponto alto da estratégia gerencial, são os índices de oportunidades e ameaças ambientais e as forças e fraquezas organizacionais. Embora estes índices possam ter um objetivo básico, eles são frequentemente influenciados por percepções e interpretações dos assuntos. Percepções de incerteza ambiental e de capacidade e controle organizacional influenciam a escolha de comportamento estratégico proativo e reativo, permitindo aos gerentes interpretar e responderem em seu ambiente, ativamente ou passivamente. Os autores acreditam que interpretações diferentes induzem processos de decisão diferentes e comportamentos diferentes, por exemplo, organizações sob ameaças apertam controle, restringem o fluxo de informação, e reduzem participação em tomada de decisão, focam mais e melhor o esforço na adaptação interna que no ambiente externo, e praticam ações de ampla magnitude, isto é mais dispendiosa e difícil para efetuar.

Apesar do aspecto racional que normalmente permeia a tomada de decisão, ela também é altamente influenciada por aspectos subjetivos conforme as afirmações de MARCH e SHAPIRA (1987) e MOTTA (1998). A análise da decisão é do ponto de vista dos autores citados, processo no qual a percepção do tomador de decisão, suas crenças e valores assumem papel fundamental. Desta forma, a análise da decisão não só proporciona uma estrutura lógica para pensar sobre os problemas, mas também uma estrutura na qual os julgamentos pessoais são essenciais. Em razão disto, e considerando o aspecto fundamental, os responsáveis pela decisão devem analisar cuidadosamente a situação e o contexto do problema, e assim identificar claramente os objetivos que estão por traz de tal situação afirmam os autores.

Considerando isso, o comportamento do tomador de decisão com relação ao risco é essencial. MARCH e SHAPIRA (1987) consideram que na teoria das decisões o risco é concebido como uma variação que se reflete na distribuição de possíveis resultados, suas preferências e seus valores subjetivos. Outro aspecto subjetivo utilizado na tomada de decisões é a heurística conforme EISENHARDT e ZBARACKI (1992) e SIMON (1986), que se refere à maneira fácil e intuitiva de lidar com situações incertas, sendo que a experiência do tomador de decisão faz com que use de julgamento para comparar uma situação nova com outra conhecida.

EINSENHARDT e ZBARACKI (1992) fazem uma revisão dos maiores paradigmas relacionados à tomada de decisão. Os autores abordam sobre questões da racionalidade clássica, políticas, poder e citam a cognitividade nas organizações, buscando uma visão mais realista das decisões organizacionais. Quando se refere a modelo da racionalidade diz que os indivíduos têm objetivos definidos ao iniciar um processo de decisão, e assim determinando o valor das ações, considerando que as metas podem variar com o tempo e de acordo com as pessoas, tornando o comportamento de busca local e situacional. EINSENHARDT e ZBARACKI (1992) revelaram a existência de limitações cognitivas no modelo racional, que problemas e conflitos entre os decisores, podem influenciar a tomada de decisão, e que a perspectiva heurística, emerge no momento em que decisores são racionais apenas em certas situações. Quando se referem à política e ao poder, os autores afirmam que os decisores têm diferentes objetivos, sustentados por manobras políticas, ou seja, a coalizão vencedora é determinada pelo poder. Ao tratarem o modelo político afirmam que as escolhas refletem as preferências dos grupos mais poderosos e as pessoas envolvem-se frequentemente em política (coalizões, *lobbies*, manipulação da informação), embora procurem transparecer a neutralidade. Os autores ainda citam o modelo da “lata de lixo”, (1992) e apontam que as decisões ocorrem em um cenário de anarquia organizada, marcado pela ambigüidade, nesse modelo o foco do processo de decisão estratégica é a chance, e a oportunidade.

Assim, EINSENHARDT e ZBARACKI (1992) propõem um direcionamento a uma nova agenda de pesquisa, procurando aproximar a pesquisa sobre a decisão estratégica das preocupações dominantes da estratégia, rompendo amarras dos paradigmas atuais e buscando visões mais realistas. Com relação à cognição ela afirma que os modelos citados oferecem apenas caricaturas da capacidade cognitiva humana, e que a nova proposta de estudo pode incluir: a heurística da escolha estratégica; *insight*, isto é, uma compreensão repentina e transformação qualitativa), e intuição, a partir de conhecimento íntimo e profundo da situação. Propondo assim um estudo de novas variáveis no processo decisório, por exemplo a cultura, e conduzir os estudos de modo a apresentar uma variedade maior de resultados, oferecendo pistas sobre como melhorar o processo estratégico.

Através dos estudos empíricos de EINSENHARDT e ZBARACKI (1992) percebe-se a sinalização para investigação que faça a conexão com a cultura, e considerando a carência de estudos que visem a cultura nacional é que esta pesquisa busca focar no assunto.

Dando seqüência nas questões culturais relacionadas ao poder a abordagem na seção seguinte é no contexto dos processos de negociação, bem como suas relações com as questões culturais, atitudes de poder, bem como possíveis decisão que ocorrem em determinadas situações com características do *issue selling*.

2.3.2 Processos de Negociação: as relações com cultura, poder e decisão

Na abordagem de KILKSBERG (1993), ele aponta a negociação como uma das principais funções gerenciais, isto devido ao fato do contexto organizacional do momento estar assinalado pelas inter-relações, seja externa pela construção de uma rede de contatos, quanto interna, como parte integrante da dinâmica das organizações. A gestão em seu modelo tradicional descarta a negociação, substituindo-a pelas imposições verticais. Hoje além de estar presente no cotidiano organizacional e demandar rápidas e eficientes soluções, pode ser vista como uma maneira de solucionar conflitos. A negociação, portanto, deve ser baseada na avaliação do problema pelos seus conteúdos, à margem das pessoas, na concentração em interesses reais e não nas posições, na procura de vantagens mútuas e na tentativa de definir critérios justos, em que baseados na perspectiva de resultados (KILKSBERG, 1993). Por outro lado, numa versão mais convencional ALBRECHT (1995) afirma que, a negociação é um processo utilizado para alcançar o intercâmbio de valor, podendo satisfazer os interesses de todas as partes envolvidas. Sendo assim, deve ser definida em função de três conceitos: o de negócio, o de valor e o de interesses. Envolvendo estes aspectos, uma vez que o autor considera que a negociação é um intercâmbio de valor, então deve satisfazer interesses, ao invés de ganhos próprios. Os interesses ainda podem ser subjetivos, referindo-se a questões de julgamento e opinião, interesses intangíveis, pessoais e baseados na percepção; ou objetivos, os quais são mensuráveis, tangíveis, observáveis e reconhecíveis.

A negociação, em grande parte das vezes, envolve um relacionamento antagônico, podendo ocorrer de várias maneiras. Segundo ALBRECHT (1995), a negociação pode ser uma experiência psicologicamente arriscada, havendo pressão pelas partes e apresentando características como temor entre os negociadores, agressividade pessoal, pensamento rápido ou privilégio de informações. Em outro sentido, pode encorajar sentimentos de harmonia, cooperação e o uso de emoções e argumentos para satisfazer as necessidades de todas as

partes. Como também, a negociação pode assumir um caráter totalmente impessoal e menos confrontador. Na visão do autor a cultura de um país é, um aspecto que exerce grande influência na formação do posicionamento psicológico em relação à negociação.

No atual contexto de globalização com crescente parcerias e alianças estratégica, fusões, incorporações, entre outros, novas abordagens que visem trazer aspectos cognitivos para o ato de negociar é importante na manutenção do mercado competitivo. Para tanto, é essencial que se entenda as formas de proceder considerando os estilos de se negociar existente na literatura. A figura 2 mostra segundo ALBRECHT (1995) os estilos de negociação.

FIGURA 2- MATRIZ DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Conciliador	Estilo 1	Estilo 2
	Estilo 3	Estilo 4
Dominador	Reservado	Aberto
	Grau de abertura	

FONTE: ALBRECHT (1995)

Ao analisar a matriz dos estilos de negociação na figura 2 entende-se que:

- o primeiro estilo é utilizado por pessoas com baixo grau de abertura tendem a ter personalidade passiva e assertiva, além de evitar conflitos e confrontos;
- o estilo dois é o ideal, segundo o autor, uma vez que demonstra grau elevado de competência e auto-estima, e mais disposição para ouvir sugestões e agir sobre elas. Este comportamento em uma negociação demonstra a existência de interesses esclarecidos, oferta de soluções e opções para a outra parte, procurando desenvolver e preservar relacionamentos futuros;

c) o terceiro estilo é utilizado por pessoas que não atuam de forma franca e honesta, possuindo uma mentalidade reservada e manipuladora, sendo a negociação uma disputa;

d) o estilo quatro, por sua vez, tem tendência a dominar a negociação, tentando obter o que deseja. A negociação, dessa forma, é confrontação de vontades, partindo do negociador poucas concessões e uma postura agressiva.

WANDERLEY (1998), afirma de maneira semelhante a outros autores, que negociação é o processo de se buscar um acordo. A grande questão que se coloca é a qualidade da decisão, ou seja, se ela atende aos interesses das partes envolvidas. O autor ainda afirma que existem, em termos de negociação, duas formas de se chegar a um acordo, ou seja, a uma decisão. Uma é a barganha de propostas e a outra é através da solução de problemas. A característica básica da barganha de propostas, na visão do autor é que cada uma das partes defende a sua proposta sem se preocupar em entender ou aprofundar o entendimento daquilo que está sendo negociado. Já na solução de problemas, os negociadores seguem as etapas do processo decisório e de solução de problemas. Procuram primeiro compreender a situação para só então buscar soluções. A maneira como se decide, seja pela barganha de propostas ou pela solução de problemas, leva a três tipos de desfecho nas negociações. Primeiro, o acordo satisfaz os interesses de ambos os negociadores. Segundo, o acordo satisfaz os interesses de um deles em prejuízo do outro. Terceiro, a decisão é contrária aos interesses dos dois lados, ou seja, ambos saem perdendo. Quem negocia em termos de solução de problemas está buscando o primeiro dos desfechos. Sua postura é de que um acordo só é efetivamente bom quando os interesses de ambos os lados são atendidos. Neste caso, existe um processo de tomada de decisão compartilhada e quem negocia em termos de barganha de propostas adota a seguinte postura: “cada um que defenda os seus interesses, não importando se em detrimento dos interesses da outra parte”.

A negociação com tomada de decisão compartilhada é para WANDERLEY (1998), a mais difícil, pois é necessário que os negociadores ao fazê-la entendam não apenas de processo decisório, mas que também levem em consideração dois fatores: os aspectos psicológicos e os dos relacionamentos entre as partes envolvidas, cujos aspectos psicológicos da decisão deve-se considerar a orientação temporal dos negociadores.

Um outro ponto que WANDERLEY (1998); ALBRECHT (1995) consideram é o dos relacionamentos entre os negociadores. Todo relacionamento importa emoções. Acredita-se

que, para que se possa tomar uma decisão compartilhada com qualidade, é preciso saber trabalhar muito bem com as emoções. As emoções são cegas e não sabem distinguir o que é importante do que não é, consideram que o que vale mais é o simbólico e não o relevante. Os autores acreditam que os manipuladores, em geral, sabem muito bem como trabalhar com as emoções, fazendo que as pessoas percam o senso de direção, tenham a sua atenção voltada para pontos irrelevantes, descuidando-se daquilo realmente essencial. Muitas vezes, observar-se que os processos manipulatórios são sutis e estão travestidos até mesmo com fachadas éticas e de boa parceria, isto é, pautados num bom discurso.

Negociar na base da tomada de decisão e solução de problemas, do ponto de vista do autor é muito mais difícil e demanda muito mais competência. Algumas empresas ultimamente mudaram seus procedimentos e passaram a negociar na base da solução de problemas. Esta pode ser a diferença entre a barganha de propostas e a solução de problemas, considerando as afirmações de WANDERLEY (1998). Mais lucros nos seus negócios, parcerias com resultados mais efetivos e comprometimento das pessoas na empresa, sendo assim, tudo isto pode ser muito simples, bastando apenas que se decida negociar na base da solução de problemas e encontre as formas corretas de assim fazer.

WANDERLEY (1998), considera que o ganha/ganha ocorre dentro das condições reais e possíveis, e não dentro de condições ideais e inexistentes. Assim, ganha/ganha pode se obter o menor prejuízo possível, em situações que são profundamente adversas. Existe na opinião do autor alguns princípios que devem ser seguidos pelos negociadores eficazes, na busca do ganha/ganha. Um dos mais importantes é o de que "o problema do outro não é só problema do outro". Assim, os negociadores agem como se fossem solucionadores de problemas comuns, sendo a palavra problema entendida na sua forma mais ampla, compreendendo desde conflitos e antagonismos, até ganhos a serem obtidos conjuntamente.

Ainda seguindo as afirmações de WANDERLEY (1998), o modelo de negociação, para que possamos chegar ao ganha/ganha é preciso que tenhamos uma compreensão de todos os fatores e aspectos necessários para o êxito de uma negociação. E o autor cita como padrão as determinações do Modelo Integrado de Negociação (MIN), em que cita cinco pontos a serem considerados:

- a) o próprio negociador com suas atitudes, crenças, valores, conhecimentos e habilidades;

- b) processo de negociação, considerando aspectos tais como etapas, estratégias, táticas, superação de impasses e a forma de se efetuar concessões, bem como etapas que normalmente se constituem em pontos fracos de muitos negociadores, que são a preparação, ou seja, a exploração, que é a coleta de informações, para que se possa fazer uma apresentação de acordo com os interesses, necessidades e desejos do outro lado e o controle e avaliação, que é o que se sucede após o acordo;
- c) o conhecimento do assunto, objeto da negociação. Este ponto é na visão do autor de extrema importância, pois negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo e quem não conhece o assunto não sabe diferenciar um bom de um mau objetivo;
- d) os cenários da negociação. Toda negociação tem três cenários, sendo que o primeiro diz respeito ao local e às pessoas que estão diretamente envolvidas na negociação. O segundo diz respeito ao que está por trás destes negociadores, tal como pessoas que consideram importantes ou tem como modelo, e pessoas que lhes dão os parâmetros a que devem se ater e definem seus limites de autoridade. Já o terceiro cenário é o macro ambiente econômico, político, social e cultural. Nestes tempos de globalização, tem um peso que é bastante acentuado, pois várias negociações já foram perdidas em função do desconhecimento da cultura de outros povos;
- e) relacionamento interpessoal: este é um ponto fundamental a ser considerado, pois a habilidade de relacionamento começa, na realidade, com a capacidade de separar as pessoas dos problemas que ocorrem na negociação. Isto quer dizer não transformar as dificuldades inerentes ao processo de negociação em algo pessoal contra a figura do outro negociador. Esta área também diz respeito a capacidade de identificar estilos comportamentais dos negociadores, de negociar de forma apropriada ao estilo do outro e de saber trabalhar com os impasses e as frustrações que, eventualmente, possam ocorrer.

Conclui-se então, após estas considerações do autor que a negociação eficaz depende, portanto, de muita competência. Cujas competências dizem respeito não somente a aspectos da realidade externa dos negociadores, mas também e, sobretudo, de suas realidades internas, tal como seus processos de percepção, expectativas, emoções, temores, atitudes, crenças, valores, necessidades, bem como o domínio da cultura de com quem se está negociando. Um negociador eficaz tem sempre presente que as pessoas se comportam de

acordo com a realidade percebida, isto é com seus mapas mentais que são suas representações da realidade externa, ou seja, do território e, conseqüentemente, dos cenários da negociação. Portanto, negociar bem é também, um processo de descoberta da experiência subjetiva própria e do outro negociador, e de seu território interno, pois este é o verdadeiro local em que a negociação acontece. Considerando que as afirmações de WANDERLEY (1998) não são pautadas em pesquisas empíricas e estabelecem padrões para negociar é que esta investigação busca identificar fatores cognitivos que podem ser significativos na negociação ao conectar com a cultura nacional.

De acordo com MORGAN (1996), a diversidade de interesses que leva às negociações ou outras formas de coalizão pode ser vista como uma atividade política. Neste sentido, cita os seguintes aspectos: interesses, conflito e poder. Os interesses dizem respeito a um conjunto complexo de predisposições, que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações, que levam a pessoa a agir em uma ou outra direção. O conflito aparece sempre que os objetivos colidem e o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são resolvidos.

Para MARTINELLI, ALMEIDA (1997), a negociação é uma comunicação bilateral, voltada para obter vantagem ou uma busca de acordo, envolvendo o uso de poder e de informações. Nesse aspecto MORGAN (1996), se refere ao controle da informação em uma organização, afirmando estar ligado a questões de estrutura organizacional. Além disso, a comunicação, assim como as demais ações gerenciais podem ter suposições ocultas e algumas vezes inquestionáveis, que são criadas no planejamento dos sistemas de informações, podendo ser de importância crucial na estrutura da atividade do dia-a-dia.

A comunicação para MANNING (1992), é um contexto dependente da forma como a organização está estruturada, ao mesmo tempo que tem significados generalizados. Nesse sentido, é viável ressaltar o papel da comunicação não verbal, abordada por ROBBINS (1999), cujo foco está nos movimentos corporais, entonação ou ênfase nas palavras, expressão facial e a distância física entre emissor e receptor, sendo assim é que se explica maneira como tal função é vista dentro de uma organização e em uma relação interpessoal, estabelecendo o controle sobre a outra pessoa.

Para melhor compreender a influência da comunicação na negociação, ROBBINS (1999), argumenta que em uma organização, a comunicação serve para quatro fins. Primeiro, permite controlar o comportamento, por meio de orientações formais de superiores

hierárquicos ou por pressões informais entre membros de um grupo de trabalho. Em segundo, possibilita motivar, por meio do esclarecimento o que deve ser feito, as expectativas em relação ao trabalho e reforço do comportamento esperado. Ainda a comunicação também proporciona a expressão emocional que leva à satisfação de necessidades sociais. Por fim, também facilita a tomada de decisão, visto que fornece as informações necessárias para tal fim.

Percebe-se então que, se normalmente a negociação envolve posições divergentes: os participantes, em muitas vezes, chegam a acordos mediante concessões, sendo assim, observa-se que um dos principais aspectos das negociações são realmente os conflitos.

Na visão de CLEGG (1992), a ação não está exclusivamente no homem, isto é, não se pode dizer que a ação seja uma designação do ser humano, pois ela nos leva constantemente a maneiras coletivas de tomada de decisão tal como nas organizações. Os termos organização e ação estão sempre interligados, porque basicamente ação está inserida nas definições de organização, cujas definições nos enviam a uma ação orientada para um determinado fim.

O autor considera que as formas de ação resultam de um processo de controle disciplinar. A lógica, a coerência e a memória são sempre o produto da aprendizagem ou da atividade. Portanto, a ação de uma pessoa não é resultado de uma disciplina organizacional exclusiva. Considerando a natureza da ação, algumas perspectivas em ciências humanas e sociais podem ser mais conscientes que outras e esta consciência é devido a políticas envolvidas na formação de algumas ações e de como são executadas.

Afirma o autor, então que a organização é uma forma de ação coletiva e, a princípio, não pode ser considerada como uma forma de ação de segunda categoria em relação ao sujeito, pois a organização realiza uma ação, isto é, uma ação concreta, ocorrendo da mesma forma como esta seria para o indivíduo.

A definição de organizações como entidades formais e dirigidas para fins precisos identifica na dinâmica a formação contingencial da organização. Mas, a ação organizacional depende da subordinação das diversas partes da organização e é a realização desta subordinação que está no centro de toda a ação coletiva organizacional. Percebe-se então, que do ponto de vista do autor as relações de poder nas organizações devem levar em conta não somente as relações de produção, mas também as relações simbólicas, pois o poder influencia simultaneamente na hierarquia, linguagem, dominação e no simbolismo.

O poder organizacional ainda do ponto de vista de CLEGG (1992), fundamenta-se na estrutura hierárquica e nas relações entre os diversos níveis. Porém, diversos autores consideram a obediência como o foco central de uma análise de construção do poder organizacional. Os mecanismos de poder são caracterizados como práticas disciplinares que na verdade são microtécnicas de poder que controlam o indivíduo e a coletividade.

A resistência a controles formais está em processos baseados nas práticas disciplinares dentro do contexto hierárquico. Entende-se que os indivíduos de uma organização são elos no fluxo de autoridades. Isto, na idéia de teóricos e autores em geral, não deveria provocar resistências e nem sequer causar algum problema de obediência. Porém, percebe-se diante estas observações que resistências estão presentes em toda parte, como também, os níveis hierárquicos raramente são elos passivos. Para que se analise tal resistência torna-se necessário investigar mais profundamente a organização e a ação.

Fica claro com as idéias acima apresentadas que o entendimento de organização, bem como, o local onde impera a negociação, há contestação e disputa entre as ações, tendo a divisão do trabalho como objeto e produto desta disputa.

Portanto, o poder estará sempre incluso nas regras do jogo contextual, o que tornará impossível a ação, como também sua limitação. Pode-se caracterizar a ação quando refletir regras que a reconheçam como tal.

Alguns autores sugerem que quando existem regras, deve existir reinterpretação, pois elas não devem jamais permitir que seja feita sua própria interpretação. Concluiu-se que quando se estabelecem regras, já está se praticando uma atitude de poder. Sendo assim entende-se que, o poder é uma ação que aumenta em razão da autoridade que a delega, mas a delegação de autoridade somente efetiva-se através de regras e estas com liberdade, sendo que esta liberdade fornece poder a pessoa delegada. É o que observa STRAUSS (apud.CLEGG, 1992), que a partir daqui decorre a ordem negociada, mas também acontece sua instabilidade e fragilidade.

O poder então, na visão dos autores citados (STRAUSS, apud. CLEGG, 1992), é confirmado pelas regras e a reinterpretação de tais regras deveria ter disciplina caso novos poderes não surgissem, como se também não houvesse transformação dos poderes já instalados. Entretanto, a emissão pura e simples de regras desencadeia diversas vezes, estresse, tensões e conflitos estendendo-se para a desobediência relativa às normas

estabelecidas, sendo que uma disciplina eficaz não permite exceção, desobediência, mas é fiel aos regulamentos.

Na abordagem sobre a noção de poder afirmadas por CLEGG (1992), a idéia de WEBER sobre disciplina, baseada em DURKHEIM sobre a regulação moral, não tiveram muito impacto dentro da sociologia das organizações. Portanto, o poder posiciona o indivíduo, enfatizando práticas disciplinares, as quais vão definir as possibilidades, impossibilidades e ações correlatas. Como consequência, a organização quando vista como uma política de linguagens é o lugar de estudos constantes.

O núcleo central da organização sem dúvida será a ação estratégica, que busca determinar interpretação e definição de ações de acordo com os interesses em jogo. Já a linguagem em relação aos textos e as palavras são as condições normais de existência na vida organizacional. O poder, a organização e a ação expressam-se sem alteração nas políticas simbólicas, bem como na sua interpretação, considerando que a obediência organizacional pode fazer com que o poder, a organização e a ação sejam menos problemáticos e a linguagem transparente. A questão está em saber a real origem desta obediência, estas são ainda as afirmações de CLEGG (1992).

Segundo FLEURY e FISCHER (1989), o poder faz parte da cultura de uma empresa à medida que influencia o comportamento das pessoas, quando incide sobre elas os mecanismos de controle e ordem para manutenção da organização. O poder exercido pelo fundador transmite para a organização os valores e crenças que vigoraram na fase introdutória da empresa, bem como na visão da autora provavelmente servirá de canal de transmissão desses valores e crenças para a posteridade da organização. Verifica-se aí a capacidade que o fundador exerce através do seu poder de proprietário para consolidar as bases da cultura de seu empreendimento estabelecido nos valores e credences que esta figura pioneira traz consigo.

Por se tratar de um processo bilateral, onde sempre haverá o dominante (quem exerce o poder) e o dominado (sobre quem é exercido o poder), o poder terá ainda um *status* organizacional. O posicionamento de quem possui o poder formal, principalmente, fatalmente será implementado pelo *status* resultante deste poder, isto além de provocar diversas reações nas pessoas pode delinear a posição de visão do negócio e a cultura da organização (FLEURY; FISCHER, 1989). Seguindo o ponto de vista da autora em que conecta o negócio e a cultura numa relação de poder, entende-se então que por exemplo, uma empresa pode ter

seu conjunto de valores e ideologias voltada para o uso do poder. A partir daí a utilização da força, persuasão e autoridade que a hierarquia oferece passa a ser a característica mais peculiar fazendo com que as pessoas sejam orientadas para a ação individual por imposição de superiores. Mesmo que esse procedimento desperte uma certa criatividade e liberdade, pois os indivíduos passarão a agir sozinhos interessados apenas em chegar aos objetivos determinados por uma autoridade, as pessoas poderão atuar com desonestidade, serem competitivas demais ou sentirem-se pressionadas pela obrigação da realização de uma tarefa.

Sendo assim, entende-se que é formada uma cultura de poder. E é desta forma que o poder molda ou modela a cultura organizacional, a exemplo do fundador que projeta para a organização parte da sua própria personalidade e convicções, o poder poderá tomar a posição de preservar a cultura existente.

FLEURY; FISCHER (1989), alertam ainda que isto ocorre quando através do esforço daqueles que possuem o poder, passam a zelar e tornar familiar a cultura que se desenvolveu até então apresentando eficácia na consecução dos objetivos. Enquanto a cultura empresarial de determinada corporação continuar representando êxito tanto financeiro como para o comportamento dos agentes organizacionais a administração se empenhará para mantê-la sempre presente no ambiente organizacional. Esta cultura é mantida pelo poder institucional que acompanhou ou conhece profundamente o seu desenvolvimento e consolidação restando explicar e divulgar aquele "modo de ser" da empresa aos novos contratados ou como reforço de identificação para os que já estão inseridos nesta cultura.

Outro aspecto abordado pelas autoras, que interliga poder e cultura é a sua relevância num processo de mudança. Estima-se que nenhuma alteração ocorrerá, principalmente uma reestruturação profunda, sem o envolvimento e o comprometimento daqueles que detêm o poder. Sendo assim, é pelo intermédio da persuasão dominante que arraigados valores culturais deverão ser reavaliados quando estes representarem anacronismo e ou inviabilidade financeira para a corporação. Este não será um processo rápido e nem tão pouco simples, exigirá de todos vontade e disponibilidade, a começar pelos que possuem poder legítimo na empresa. Funcionarão como disseminadoras das novas diretrizes por serem capazes de instituir uma nova ordem ou mudança no controle (FLEURY; FISCHER,1989).

Falou-se até então de inter-relação de poder com a cultura da empresa, porém este é o poder da forma mais clara que se observa, o poder institucionalizado aquele imposto pela estrutura formal. As concepções a respeito, assim se dispõem por associarmos o poder com a

autoridade. Esta última, todavia, só poderá ser concedida a um certo grupo dentro da empresa e fatalmente estará ligada à organização, como ao *status* e ao poder formal que lhe cabe. Pode-se compreender o exercício do poder como uma manifestação de força e ação deliberada realizada em todos os níveis da organização. É uma prática social que na visão das autoras assume formas heterogêneas e surge sempre da necessidade da manutenção da ordem e como instrumento de controle, além de fazer uso dos mitos, ritos e valores para expressar as condições de força. A maneira diferenciada surge na visão de FLEURY ; FISCHER (1989), quando as subculturas inseridas no contexto informal da organização também manipulam o poder, visando atender interesses agindo pela persuasão sobre algo ou alguém.

Conforme observado na obra de ALVES (1997), o poder classifica-se como:

- a) **Condigno ou coercitivo:** é o poder autoritário que exige submissão e usa do constrangimento para incitar os indivíduos a realizarem tarefas que não necessariamente desejam executar;
- b) **Compensatório ou utilitários:** visa conquistar a obediência pela concessão de recompensas e outros benefícios motivantes;
- c) **Condicionado ou expressivo:** consegue a aprovação das pessoas através da persuasão e polimento na petição ou ordenação de algo.

Segundo MARCONDES (1992), o comportamento na negociação pode ser entendido a partir da maneira como se lida com conflitos, atitudes cooperativas, postura e nível de assertividade. A negociação, dessa forma, possui duas dimensões essenciais: a construtiva, que se refere a exercer influências sobre outros e a emocional, relacionada com o fato de melhorar o clima da negociação. O autor apresenta ainda dois tipos de comportamentos: o ativo, quando se procura convencer a outra parte e o receptivo, quando a satisfação das necessidades e objetivos dos outros prevalecem. O autor aponta que no Brasil, o estilo de negociação percebido é o de evitar confrontos diretos, fazendo prevalecer as boas relações.

Como um último aspecto que vale a pena ressaltar é a confiança na negociação, em casos de situações de barganha, os estudos de SCHURR e OZANNE (1985) afirmam que a confiança tem um papel central no processo de se atingir soluções de problemas através de cooperação e diálogos construtivos. Eles também comprovaram empiricamente que a confiança leva a um grau maior de comprometimento para a outra empresa envolvida na barganha. Também em estudos realizados em indústria automobilística FARIA e WENSLEY (2002), identificam esta questão da confiança, na qual o poder que é utilizado através de

recursos de comunicação fica mais evidente do que a confiança.

Com base nas colocações precedentes, percebe-se que a negociação talvez seja a atividade gerencial que mais sofre influência dos comportamentos pessoais dos dirigentes. Portanto, acredita-se que os indicadores sistematizados para análise dessa atividade podem revelar a sua relação com a presença de características culturais, além de proporcionar uma caracterização geral sobre a forma de condução desta atividade entre gerentes médios e gerentes superiores. Os indicadores são: postura na negociação, relação com conflito, mecanismo de negociação e interesses na negociação.

Num processo de negociação entre diversas nacionalidades, MAGALHÃES (1999), afirma que não se pode desconsiderar que esse processo vai além da técnica; está assentado também em questões culturais e comportamentais. Para JUNQUEIRA (1995) e MAGALHÃES (1999), o que acontecia antes da era da globalização, é que no mundo dos negócios, as pessoas se preocupavam de maneira mais intensa com as estratégias e táticas a serem adotadas durante a negociação. Com o advento da globalização, a preparação de uma negociação exige um maior grau de pesquisa em áreas que possam facilitar esse processo. Isso se faz necessário porque numa negociação entre nacionalidades diferentes, entram em cenas variáveis que aparentemente podem parecer inofensivas, mas que num processo de negociação têm um peso relevante tais como: a etnia, a língua, a sociologia local, a legislação, sensibilidades, comportamentos, valores, entre outros.

A partir das afirmações de JUNQUEIRA (1995) e MAGALHÃES (1999), e considerando que a cultura de um povo se forma através de sua história, então entende-se que ela tem importância relevante no processo de aquecimento das negociações ou quando em conversas paralelas o desconhecimento desse tópico pode causar situações constrangedoras. Como também diferenças relacionadas à questão tempo, que varia de cultura para cultura, pois algumas culturas podem ter seu ritmo de negociação afetado pela religião ou pela necessidade de informações detalhadas sobre o produto, margem de lucro, entre outros. Também outra questão importante está relacionada com o objetivo da negociação, sendo que não adianta pensar numa negociação “ganha/ganha” e no ato negocial praticar “ganha /perde”, pois esta postura convida o parceiro a entrar numa postura inflexível e até mesmo, mexer com conteúdos pessoais, afirmam os autores.

Sendo assim, pode-se concluir que a partir dessas diferenças, fica claro que num processo de negociação entre nacionalidades diferentes, faz-se necessário uma pesquisa

prévia sobre a cultura do povo onde ocorrerá a transação comercial, a fim de permitir que o negociador comece a exercitar o seu imaginário em relação a esse mundo novo.

No atual contexto da economia mundial, onde aceleradas transformações no ambiente provocam mudanças de posições. PANOSSO e NIQUE (2000), apontam a negociação comercial internacional com merecido destaque entre a comunidade acadêmica, pelo desenvolvimento de uma série de pesquisas. No meio empresarial, pesquisar negociação torna-se excelente fonte de informação acerca das percepções dos negociadores quanto à realidade. Os autores chegam a uma primeira constatação de que os negociadores estudados, de modo geral, não estão devidamente preparados para a prática de negociação comercial internacional, em função da falta de mais conhecimento teórico, e da evidencia de preconceitos entre as diferentes culturas. Como também identificaram entre as características dos negociadores que a flexibilidade dos negociadores brasileiros pode estar sendo percebida negativamente, como despreparo. Em estudos futuros eles recomendam que se elucide esta questão.

De acordo com JUNQUEIRA (1995), a flexibilidade é definida como a capacidade do negociador ver a mudança (ou qualquer nova idéia) como uma oportunidade e não como uma ameaça. Negociadores flexíveis estão sempre abertos a novas alternativas, melhores do que aquelas já pensadas, mesmo que essas novas idéias venham da outra parte. Também eles sempre serão capazes de efetuar negociações mais ricas, pois de acordo com o autor, sua grande característica de negociador flexível é a sua capacidade de se colocar no lugar do outro negociador e aí então examinar a viabilidade de sua própria argumentação.

A crise econômica e a ameaça do desemprego mudaram a ordem do dia em todo mundo. Isso se reflete além do processo de empregabilidade, também diretamente no comportamento das pessoas. O autor afirma que existem sete elementos básicos de uma negociação, sendo eles:

a) alternativas: são as possibilidades de caminho que cada parte tem se não chegar a um bom termo. O acordo obtido na mesa sempre deve ser comparado às alternativas existentes fora do acordo;

b) interesses: são as razões pelas quais as posições estão exigindo algo; as necessidades, preocupações, esperanças, os desejos e temores. Quanto mais um acordo satisfizer esses interesses das partes melhor será o negócio;

c) opções: é a gama completa de possibilidades pelas quais as partes poderiam teoricamente chegar a um acordo;

d) legitimidade: se refere à percepção de quanto justo é um acordo. Um acordo fará as duas partes se sentirem tratadas com justiça na medida em que se basear em parâmetros, critérios ou princípios externos, além da vontade de cada uma das partes;

e) compromissos: são declarações verbais ou escritas sobre o que cada uma das partes fará ou deixará de fazer. Em geral, o acordo será melhor se as promessas feitas tiverem sido bem planejadas e bem arquitetadas de forma a ser práticas, duráveis, facilmente entendidas por aqueles que as forem cumprir e verificáveis, se necessário;

f) comunicação: a qualidade da comunicação em uma negociação depende tanto do nível de entendimento mútuo como da eficiência do processo. As mensagens entendidas pelos receptores devem ter o sentido pretendido pelos emissores, mesmo que discordem;

g) relacionamento: as negociações mais importantes são com pessoas ou instituições com quem já negociamos antes e negociaremos novamente. Em geral, um forte relacionamento dá poder às partes para negociarem bem suas diferenças. A experiência em conjunto deve melhorar a capacidade de negociar, porém, nunca piorar.

Em relação a questão da diversidade cultural como fator preponderante no processo de negociação, uma descoberta de MAGALHÃES (1999), tem por base as diferenças culturais que podem, num processo de negociação, minar o resultado independente do preparo técnico e experiência de quem senta à mesa para negociar, e sendo assim a cultura poderá assumir recurso de poder na negociação. Embora alguns problemas são de cunho universal, um deles refere-se basicamente ao relacionamento com as pessoas diz a autora.

Ao se referir ao relacionamento com as pessoas tem-se que levar em conta, qual a orientação que será utilizada em cada cultura. Pois existem culturas que utilizam um critério único para definir o que é bom e o que é ruim naquela sociedade, ao passo que em outras culturas esse critério será definido a partir das relações de amizade e de obrigações especiais. Outro ponto de acordo com MAGALHÃES (1999), a ser pensado no relacionamento é o de que as pessoas se percebem como indivíduos ou como parte de um grupo, para então entenderem se estarão contribuindo para si próprias ou para a coletividade a seu modo. Não se pode também deixar de considerar a natureza das interações, se elas devem ser objetivas ou se é aceitável expressar emoções, desta forma percebe-se que cada cultura tem uma premissa para tratar essa questão. As regiões tem culturas que tratarão suas negociações como meros

relacionamentos empresariais e outras entenderão os negócios como questões humanas. Assim sendo, toda gama de emoção é considerada apropriada durante uma reunião de negociação.

Quanto ao relacionamento das pessoas a autora diz que é importante estar atento ao que determinada cultura valoriza, quando uma cultura é voltada à conquista, significa que a valorização é dada pelo que o indivíduo fez e pelo seu histórico, quanto à uma cultura voltada à atribuição, significa que a valorização, o *status* é conferido pelo parentesco, pelas suas conexões sociais, sua formação acadêmica, sendo assim pode-se dizer que os Estados Unidos, valorizam à conquista, ao passo que os latino-americanos valorizam à atribuição.

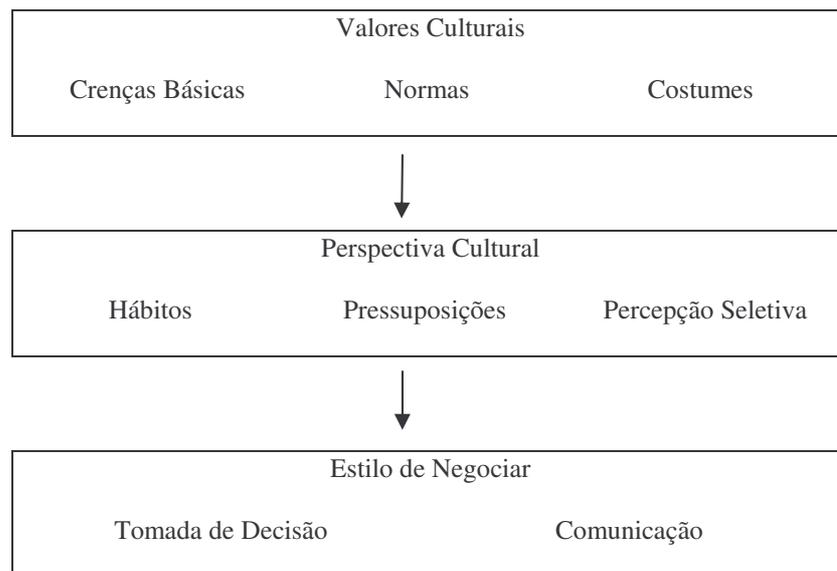
Em relação à temporalidade, JUNQUEIRA (1995) e MAGALHÃES (1999), mencionam formas diferentes de encarar o tempo em cada cultura, pois para algumas o passado é a referência mais importante, já para outras o presente e as possibilidades de futuro são o que conta. A exemplo disto pode-se dizer que os norte-americanos se preocupam com o desempenho atual e como conquistarão o futuro, por outro lado, para os italianos e demais europeus o passado tem uma carga muito representativa.

MAGALHÃES (1999), afirma que a atitude das pessoas em relação ao ambiente também é afetada pela cultura. Pois em certas regiões do planeta as pessoas se preocupam mais em não perturbar o ambiente que as cerca, ao passo que em outras partes do mundo as pessoas estão mais preocupadas em que o ambiente não as perturbe. Isso está relacionado com as motivações e valores de cada cultura.

Aborda-se nesta pesquisa as negociações que buscam um resultado favorável para todas as partes envolvidas, são premeditadas e não reativas e ocorrem entre indivíduos com raízes culturais diferentes. Para MORAN, HARRIS e STRIPP (1996) nas negociações desse tipo, dimensões culturais influenciam cada um de seus aspectos (figura 3), tornando o aspecto cultural o mais importante durante uma negociação.

Para ROBBINS (1999, p. 285) a negociação é “ um elemento que permeia praticamente todas as interações dentro da organização”, e compreende passos como, a preparação e o planejamento, a definição de regras básicas, o esclarecimento e a justificativa, a barganha e solução de problemas, o fechamento e a implementação.

FIGURA 3- COMO A CULTURA AFETA O COMPORTAMENTO NA NEGOCIAÇÃO



FONTE: MORAN, HARRIS e STRIPP (1996, p.266)

Embora não exista uma relação direta entre personalidade e estilo de negociação, observa-se que o que existe são variações entre culturas nacionais. O autor ainda afirma que, o contexto cultural da negociação “influencia significativamente a quantidade e o tipo de preparação para barganhar, a ênfase relativa na tarefa *versus* os relacionamentos interpessoais, as táticas usadas, e mesmo o local onde a negociação deve ser conduzida”.

Após esta abordagem pode-se concluir que não há uma forma melhor de negociação e sim uma necessidade de maior orientação em relação aos processos históricos, econômicos e de desenvolvimento de auto-percepção, para que durante um processo de negociação entre diferentes nacionalidades o profissional esteja preparado para lidar com as questões pertinentes ao processo e não estar preocupado com sua atuação em questões referentes à sua empregabilidade. Como também durante este processo negocial possa existir objetivos de marketing de relacionamento.

Uma vez apresentada e discutida este tipo de negociação, objeto de investigação dessa pesquisa, passa-se no item seguinte da base teórico-empírica, que é o ato negocial de apoio a decisão entre os gerentes médios e superiores, quando a abordagem é feita com o intuito de se levar uma proposta, visando assim, a venda de uma idéia, de uma ação estratégica, cuja denominação é para esta pesquisa entendida *issue selling* conforme denomina, DUTTON et al (1997).

2.3.3 *Issue Selling* em Decisão: negociação vertical

Nesta fase de mudança rápida, as organizações devem melhorar suas estruturas, processos e sistemas se esperarem conquistar os clientes externos de seus concorrentes. As melhores companhias sabem que elementos entram em um esforço bem sucedido da mudança e como se deve combinar tais elementos para conseguir o melhor resultado JOHNSON (2002). O autor examina o processo pelo qual os indivíduos dentro de uma organização, trazem idéias ou assuntos, soluções e oportunidades estratégicas junto as maneiras que focalizam outras atenções e convidam a uma ação, cujo termo é denominado de *issue selling*.

Segundo DUTTON et al. (1997), este processo representa o estágio mais adiantado da mudança, aquela da atenção focalizando em uma nova situação. DUTTON et al. (1997), argumenta que as iniciativas espontâneas dos gerentes são parte do que ele classifica como autonomia estratégica dos processos. DUTTON e ASHFORD (1993), classificaram esse processo de venda de um assunto ou a resolução de um problema, e definiram como o conjunto de procedimentos que os gerentes médios utilizam para chamar a atenção dos gerentes superiores e informar sobre essas idéias/tópicos ou questões.

Os autores analisaram gerentes médios em seus incidentes ao tentarem chamar a atenção de gerentes superiores a uma situação particular, em que a abordagem foi bem sucedida ou mal sucedida, cujas idéias foram definidas como, desenvolvimento ou tendência que poderiam afetar o desempenho da organização. O processo de abordagem feita pelo gerente médio ao gerente superior, determina a direção e a velocidade do nível de adaptação estratégica da empresa que afeta o conteúdo da pauta estratégica da organização (DUTTON e DUNCAN, 1987).

A análise de JOHNSON (2002) sobre o assunto, mostra um modelo mais adiantado, conceitual com evidência empírica em que uma organização veja com bons olhos e realmente goste da venda de idéias, assuntos, etc... Embora o autor apresentasse as diversas limitações que a pesquisa mostrou, pelo fato dos dados serem limitados à única organização e consistirem em clientes retrospectivos, revelou uma sabedoria mais convencional sobre a gerência da mudança. Sendo assim, JOHNSON (2002), identificou três categorias de "movimentos" que esses gerentes fazem ao tentar vender uma nova idéia ao seu superior:

- a) planejamento (ativamente promover, inclusive uma idéia com a lógica de um design do negócio e conectando tal idéia a outras idéias ou objetivos);

b) participação (envolvendo pares e superiores na idéia que vende com os processos formais e informais);

c) processamento (usando os canais de comunicação formais; educando-se na idéia; preparando antes de tentar vendê-la e atendendo às perguntas do sincronismo, tal como quando persistir em vender idéias ou quando envolver outras).

JOHNSON (2002), mostrou também em seus estudos que, os vendedores de idéias extraem três tipos de conhecimento em lançar suas idéias aos gerentes superiores: conhecimento relacional (figuram para fora de quem será afetado pela idéia, e se importa apenas em poder objetivar tal idéia), conhecimento normativo (sabe que tipo do uso é importante, e como se apresentam tipicamente tais dados, preocupa-se caso as idéias de similares sejam vendidas antes) e conhecimento estratégico (compreende os objetivos da organização, como a companhia planeja em conseguir que os gerentes superiores apresentem suas idéias de forma estratégicas e façam um gancho com o que o contexto da companhia, olha o momento). A imagem da venda de uma idéia que o autor apresenta contém elementos previstos e inesperados. Por exemplo, o autor conclui que não é surpresa o fato de que os vendedores de idéias bem sucedidos apresentem suas idéias como estratégias importantes, legitimada e relevante ao corpo da organização ou que tendem a quebrar idéias complexas em porções gerenciáveis, e os apresentar em forma incremental aos responsáveis pelas decisões. Uma maneira importante dos gerentes médios influenciarem as adaptações estratégicas é escolhendo quando, onde e como trazer essas idéias e assuntos para a atenção dos gerentes superiores (DUTTON et al., 1997).

Alguns entendem que gerentes médios detêm um poder de decisão maior que os superiores por estarem próximos de clientes, acionistas e funcionários. As decisões tomadas pelo Gerente Médio do momento e modo de submeter uma estratégia considerada emergente, isto é, através da apresentação de um projeto ou um assunto para seus superiores avaliarem, são fatos importantes para considerar, pois podem estar condicionados a elementos culturais de dentro ou fora da organização. DUTTON et al. (1997), descreve este processo como importante procedimento para a organização, porém deixa de abordar as razões que levam os gerentes médios a decidirem iniciar este importante ato, e estão influenciados por elementos de fora da organização.

Periodicamente são os gerentes médios e não os gerentes superiores que têm suas mãos no “pulso da organização” e que estão perto dos clientes, fornecedores e acionistas.

Essa ligação frequentemente dá a eles conhecimento necessário de qual item estratégico requer maior atenção, e de quais ações devem realizar para atingir seus objetivos estratégicos dentro da organização, sendo este um importante foco desta pesquisa, conforme a afirmação de DUTTON et al. (1997). Deste modo, gerentes médios alcançam a função principal de detectar novas idéias segundo DUTTON et al. (1997). Eles também usam influência superior nos processos para vencer problemas e transmitir informações dizem os autores sobre potenciais e importantes tópicos estratégicos para possível inclusão na pauta de estratégias da organização (DUTTON e ASHFORD, 1993). Propondo e definindo esses tópicos para os gerentes superiores, os gerentes médios dão importantes contribuições para a direção estratégica da empresa e desse modo, influenciam efetivamente a organização.

Os estudos de DUTTON et al. (1997), visam criar iniciativas de mudanças estratégicas nas organizações cujo papel do gerente médio é considerado significativo, e este é o nível gerencial que faz parte do foco desta pesquisa. Através de sua pesquisa, comprovou-se que a cultura da organização é um indicador favorável na efetivação do contexto *issue selling*, numa abordagem hierárquica. Porém, os autores não exploram a questão cultural além da organização, ou seja, valores, símbolos, ideologias e características locais e nacionais em um espaço delimitado geograficamente, que é o que se pretendeu na investigação desse estudo.

Especificamente, segundo JOHNSON (2002), a obrigação dos que trazem as idéias e assuntos é muito mais do que fornecerem os fatos, e sim forçam para suportar suas reivindicações. No entendimento do autor é importante saber apresentar os fatos em determinada ordem e padrão, sendo assim algo que vem somente com conhecimento normativo e estratégico. Igualmente interessante o autor afirma que os vendedores de idéias de sucesso são conservadores; isto é, são potenciais radicais em nível baixo de idéias, e introduzindo idéias a alto nível da organização serão ligados lentamente sua imagem à cultura e à estratégia total da organização. Além disso, conclui o autor que como em uma esfera de competição para valores e idéias, os gerentes médios vendem idéias, quando encontram o maior respaldo para convencer quando os gerentes superiores estão dispostos à comprarem. Assim o autor afirma que o *issue selling* desafia também o retrato dominante dos agentes da mudança, que centralizam em executivos sênior ou em esforços heróicos dos consultores externos de efetuar a mudança.

Finalmente, JOHNSON (2002), sugere um papel mais central de gerentes médios na mudança bem sucedida, DUTTON et al. (1997) sustentam que os gerentes superiores têm sua própria parte em jogo, porém aquela de criar organizações restruturadas e flexíveis. Sendo assim cabe especificamente aos gerentes superiores observar aqueles aspectos de suas organizações que suportam a coordenação linear da mudança (tal como responsabilidades e prioridades delineadas) permitindo também a grande liberdade em outros aspectos. Percebe-se então, que a capitalização deste modelo esta no poder originado de gerentes médios.

DUTTON et al. (1997) diz que, os gerentes médios apontam a cultura de sua organização simultaneamente como fator favorável e desfavorável ao processo *issue selling*. Os gerentes médios podem ser beneficiados pela cultura como fator favorável para venda de idéias em razão do apoio da cultura e das normas da companhia para abertura a sugestões. Ao mesmo tempo, entretanto, eles podem ser prejudicados pela cultura da organização por ser um fator desfavorável para venda de idéias, por causa do conservadorismo da companhia e seus princípios de certeza sobre os de incerteza. Esses exemplos de fatores que criaram simultaneamente condições favoráveis e desfavoráveis parecem consistentes com os ambientes de informação e político, para muitos gerentes médios no conjunto organizacional. Enquanto vivem em um ambiente rico de informações, os gerentes médios estão inseridos num contexto em que as forças concorrem simultaneamente para abrir e fechar ações de iniciativas, afirmam os autores.

Também na visão de PETERS (1989) os gerentes médios devem fazer as coisas acontecerem, sob quaisquer circunstâncias, e não mais cumprir o papel tradicional de intérpretes de regras. Neste novo papel, o autor afirma que, cabe ao gerente médio buscar agressivamente maneiras, para forçar as atividades que envolvem múltiplas funções a ocorrerem mais depressa. Tornando-se assim um facilitador, destruidor de barreiras e difusor de boas notícias, com isto, praticando uma gerência horizontal a ritmo rápido. Nesse esforço de proposição de idéias para os gerentes superiores poderão ser identificadas contribuições importantes dos gerentes médios para a direção estratégica da organização e, desta forma, avaliada sua influência sobre a empresa. Conforme a proposta de PETERS (1989), gerentes médios devem ser autônomos, porém não protetores de integridade funcional, mas sim responsáveis pela busca e derrubada de barreiras funcionais. Em outras palavras, devem ser responsáveis pela concretização de ações estratégicas.

Enquanto DUTTON e ASHFORD (1993), desenvolveram um retrato geral do processo de venda de idéia, elas deram muito mais atenção teórica de como os indivíduos vendem uma idéia do que os fatores que influenciam a escolha dos indivíduos entre vender ou não uma idéia. Após dar a importância da participação dos gerentes médios na construção da pauta estratégica dos processos. Por outro lado DUTTON et al. (1997), afirmam que, as percepções dos gerentes médios do contexto e como essas percepções sustentam as decisões entre vender uma idéia ou não, são de importância particular para os gerentes superiores de uma empresa. Se os gerentes superiores entenderem que fatores de percepção e contexto impactam a decisão de vender idéias ou assuntos, eles podem avançar passos para promover essa atividade quando acharem desejável para a organização.

Os autores acreditam que os gerentes médios têm visão crua, mas coerente para avaliarem a tendência do contexto organizacional. Os gerentes superiores interessados em encorajar esta atividade precisam entender que a psicologia da venda de idéias e o aumento da capacidade dinâmica da empresa em fazer os gerentes médios participarem é uma importante estratégia de processo.

Para encerrar as teorias apresentadas nesta contextualização, apresenta-se a seguir uma visão das questões estratégicas nas organizações multinacionais, considerando que o contexto do *issue selling* poderá impactar na estratégia da organização.

2.4 A ESTRATÉGIA E AS ORGANIZAÇÕES MULTINACIONAIS

Primeiramente ao iniciar esta abordagem optou-se por contextualizar alguns tipos de formulação estratégica que são identificadas nos casos em estudo, principalmente nas situações que contextualizam o modelo *issue selling*.

PORTER (1999) considera que as forças competitivas é que moldam a estratégia, sendo assim ele acredita que a essência da formulação estratégica consiste basicamente na competição, em razão disto o objetivo do estrategista empresarial é para o autor encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor, porém ao enfrentá-las, os estrategistas devem analisar diversas fontes. Por exemplo, o que determina o poder de negociação dos fornecedores?

Observa-se que o empreendimento estratégico nas afirmações de MINTZBERG et al. (2000), compreende iniciativas que emergem principalmente de atividades gerenciais de

gerentes da linha de frente e de nível médio, que normalmente possuem conhecimentos específicos sobre tecnologia e estão mais próximos do mercado. Sendo assim, os autores afirmam que é da estratégia emergente que origina-se a estratégia deliberada, a qual focaliza o controle, no sentido de certificar de que as intenções gerenciais são realizadas em ações, porém a estratégia emergente está voltada ao aprendizado, e conseqüentemente para o aprendizado estratégico porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. A estratégia emergente resulta dos esforços de um líder individual ou de uma pequena equipe gerencial. Embora associada com o aprendizado, o que não é exatamente correto, os padrões podem se formar movidos por forças externas ou necessidades internas, é o que dizem os estudos empíricos de diversos autores citados por MINTZBERG et al. (2000).

BURGELMAN e SAYLES (1986) concluem que freqüentemente, as iniciativas estratégicas, se desenvolvem no fundo da hierarquia e então são defendidas, ou recebem ímpeto, por gerentes de nível médio, que buscam a autorização de altos executivos. num estudo mais recente NODA e BOWER (1996) resumiram o processo de geração de estratégias como um modelo envolvendo atividades gerenciais múltiplas, simultâneas, interligadas e seqüenciais em três níveis envolvendo quatro subprocessos: dois processos, interligados e de baixo para cima, de definição e ímpeto e dois processos corporativos superpostos de determinação de contexto estrutural e determinação de contexto estratégico. Neste modelo descrito por NODA e BOWER (1996) as iniciativas estratégicas são desenvolvidas principalmente por gerentes da linha de frente que, normalmente, possuem conhecimentos específicos e estão mais próximos do mercado, como é o caso do modelo *issue selling* estudado nesta pesquisa. Os autores citam que o ímpeto é, na maioria, um processo sócio-político através do qual essas iniciativas estratégicas são adotadas e intermediadas por gerentes de nível médio que, ao fazê-lo, colocam em risco suas reputações e suas carreiras na organização. O papel dos altos executivos, ou seja, os de nível superior, segundo os autores é limitado porque eles não possuem, obrigatoriamente, conhecimentos ou informações adequadas para avaliar aspectos técnicos e econômicos das iniciativas estratégicas. Portanto, entende-se que as iniciativas estratégicas “emergem” basicamente de atividades gerenciais de gerentes de nível médio. Ao entender estratégia emergente MINTZBERG et al. (2000) afirma que embora associada com aprendizado, significa ordem não pretendida, sendo assim os padrões podem se formar, movidos por forças externas ou necessidades internas.

QUINN (1980) iniciou uma investigação com a crença de que as organizações chegam às estratégias como concepções integradas, para confirmar como isto ocorre, ele entrevistou executivos principais de grandes corporações. Concluiu então que, embora o planejamento não descrevesse como eles formulavam suas estratégias, o incrementalismo fazia, só que pautado numa lógica subjacente, que unia as partes. Isto então, ele chamou de “incrementalismo lógico” sugerindo que: “...a verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para a ação entre os membros-chave da equipe gerencial. Nas organizações bem-dirigidas, os gerentes guiam pró-ativamente essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes...”(QUINN, 1980, p. 15).

QUINN (1980, p. 52) entende que a organização consiste em vários subsistemas, como diversificação, reorganização e relações externas. Sendo assim, a administração estratégica para ele é “desenvolver ou manter, nas mentes dos altos executivos, um padrão consistente entre as decisões tomadas em cada subsistema”. Porém, há uma ambigüidade na teoria de QUINN, é que ele sugere o “incrementalismo interpretado de duas maneiras: como um processo para o desenvolvimento da visão estratégica em si e, por outro lado, como um processo para dar vida a uma visão já existente na mente do estrategista”. Na visão de QUINN a equipe dos altos executivos, liderados pelo executivo principal, é a responsável por realizar a formulação de estratégia. O autor apresenta ainda alguns argumentos sobre a necessidade de adaptação dos administradores às diversas circunstâncias existentes para administrar as estratégias definidas por suas organizações, em razão das diversas formas de organização, estilos de administração, conteúdos de decisões individuais e inexistência de modelos para todas as decisões estratégicas. Seus estudos demonstram que muitos administradores usam alguns processos semelhantes de incrementalismo nas trocas de estratégias.

A consciência da Organização foca em que os membros da organização não devem ter informações ou estímulos psicológicos para voluntariamente mudar seus modelos de ações, os administradores podem guiar os passos decisórios na direção desejada definindo assuntos que serão investigados, selecionando as pessoas que deverão realizar as investigações e controlar os processos de informação.

Como novos pontos de vista, considera que é preciso ter uma base de informação melhorada para poder decidir de forma mais eficaz. Como também menciona que a visão de

integração e desenvolvimento da estratégia fica, em grande parte, nas mãos dos administradores/estrategistas que gerenciam a divulgação das informações e tentam induzir para que ocorram consensos sobre as estratégias. O processo é contínuo e pode ser difícil discernir o ponto articulado no tempo quando são tomadas decisões específicas e claras.

MINTZBERG et al. (2000) afirmam que, as relações de poder que cercam as organizações também podem caracterizar a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso desse poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Os autores não tem dúvidas que estratégias possam emergir de processos políticos, porém, há a hipótese que quando estratégias surgem fora dos processos políticos, elas tendem a ser mais emergentes do que deliberadas por virem mais na forma de posições. O uso da política na aceitação das estratégias pode ser observada para o autor, através dos seguintes pontos: reconhecer as realidades políticas e administrá-las; reconhecer o caráter essencial do empenho da gerência intermediária; aprender a usar instrumentos políticos clássicos; administrar o comportamento das coalizões; tomar providências diretas contra a coalizão oponente.

MINTZBERG et al. (2000) diz que o poder fragmenta a organização, por outro lado é a cultura que junta uma coleção de indivíduos em uma determinada organização. Sendo assim, entende-se que o poder visa o interesse próprio e a cultura o interesse comum. Portanto, a formação de estratégia como um processo enraizado na força da cultura, espelha o que o autor chama de escola do poder, que visa a influencia de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas. Quanto ao que o autor chama de escola cultural na formação de estratégia, preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em certos casos, resiste às mudanças estratégicas. Neste sentido JOHNSON (1992, p. 30) observou que, as organizações com culturas fortes são caracterizadas por “um conjunto de suposições dadas como certas e protegidas por uma rede de artefatos culturais”, inclusive a maneira pela qual as pessoas se comportam umas com as outras.

As ligações entre os conceitos de culturas e estratégia são para MINTZBERG et al. (2000) muitas e variadas, que vão desde o estilo de tomada de decisão, em que a cultura influencia o estilo de pensar, uso de análise e o processo de formação de estratégia, até o choque de culturas, em que visa as estratégias de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos, isto do ponto de vista do confronto de diferentes culturas nas empresas multinacionais.

Esta investigação realiza pesquisa empírica em duas empresas multinacionais italianas, e apresenta limitações ao se comparar com as definições estabelecidas para este tipo de empresa, pois se diferenciam dos conceitos estabelecidos na literatura, em razão de serem de determinada cultura e em operação no Brasil. Apesar desta dificuldade em caracterizar uma definição particular nesta pesquisa são identificadas como multinacionais, por esta razão é necessário uma abordagem sobre o assunto.

Ao referenciar a empresa multinacional considera-se neste estudo o conceito de BARTLETT e GHOSHAI (1992) no qual é entendida como, uma federação descentralizada de ativos e responsabilidades, permitindo que as operações estrangeiras respondam às diferenças locais e às demandas da política nacional. Também se faz uma abordagem na visão de outros autores por considerar necessária para o contexto desta investigação.

DYMSZA (1972) em seus estudos diferencia a empresa internacional geral da multinacional em particular. A companhia internacional inclui empresas com vários graus de orientação mundial nos seus negócios, enquanto que a multinacional é um tipo da empresa internacional. Sendo assim, uma companhia altamente desenvolvida e com um profundo envolvimento mundial, uma perspectiva global na sua administração e na tomada de decisão. Para o autor a multinacional não precisa, necessariamente, negociar em todas as regiões e países do mundo, mas considera oportunidades em todo o mundo. Sendo sua principal característica a perspectiva e a orientação de caráter mundial na tomada de decisão ao nível da administração, a empresa toma todo o tipo de decisões administrativas utilizando os seus recursos.

Os estudos de DYMSZA (1972) apontam que, os aspectos culturais representando diferenças de valores, costumes sociais, atitudes interpessoais, padrões de autoridade e de liderança, bem com interações contraculturais, trazem dificuldades para que a empresa multinacional se comunique eficazmente com suas filiais em vários pontos do mundo. Além disso, surgem problemas pelo fato de haver atitudes diferentes, em várias culturas, para com a franqueza, honestidade, frieza e exatidão de certas comunicações. Para o autor, a organização da empresa multinacional deve ser estruturada de maneira a que os gerentes na matriz e nas filiais nacionais possam se adaptar à pluralidade e diversidade dos meios ambientes nacionais, incluindo cultura e nacionalismo. Isto ainda, afirma o autor, pode representar o estabelecimento de uma organização com um considerável grau de descentralização da autoridade para beneficiar os gerentes locais. Por outro lado, a administração superior pode

querer conservar a autoridade a fim de obter a uniformidade das principais políticas, de controle das decisões que planejam o futuro. Com isto, entende-se que a empresa multinacional enfrenta complexas interações culturais ao trabalhar com filiais e atores de vários países.

DYMSZA (1972) ainda afirma que, as estratégias determinam essencialmente as diretrizes básicas, as políticas-chave da empresa, as revisões dessas políticas, assim como os principais programas que utilizam os recursos da companhia durante o período planejado a fim de que os seus objetivos sejam alcançados. Ao desenvolver suas estratégias, o autor recomenda que a empresa e suas filiais devem considerar várias alternativas sob diferentes suposições. Incluindo previsões para contingências, a fim de que a empresa possa fazer face a importantes mudanças nos vários países em questão. Enquanto, por outro lado, diz o autor, as subsidiárias no exterior e as diversas divisões no país de origem participam na determinação de estratégias em diferentes graus, cabendo a direção central, da matriz, garantir que tais estratégias sejam bem coordenadas e integradas pela totalidade da multinacional.

Em relação as empresas estrangeiras no Brasil, BRANDT e HULBERT (1977) afirmam que as empresas européias têm a maior proporção de vendas mundiais fora do mercado doméstico, em razão disto estavam entre as primeiras a entrar nos campos de mercado brasileiros. A maior parte das empresas iniciaram suas operações na área de vendas, porém os americanos tinham tendência a instalar fábricas mais cedo que os europeus, assim, muitas multinacionais européias são maduras e bem estabelecidas, com trinta ou mais anos de experiência, ao passo que muitas outras, notadamente pelo autor, as japonesas, são mais recentes, com menos de uma década de experiência fabril.

Na pesquisa empírica feita por BRANDT e HULBERT (1977) nas multinacionais instaladas no Brasil, identificaram que a maior parte dos executivos-chefe eram relativamente jovens. Porém, eram executivos amadurecidos, ostentando experiência profissional em marketing e educação formal e nível acadêmico. A julgar pela qualidade dos administradores entrevistados observaram que tornou-se evidente que o mercado brasileiro de hoje não é mais um campo de provas para os gerentes em perspectiva. O futuro dos gerentes estrangeiros no Brasil na visão de BRANDT e HULBERT (1977) não é dos mais brilhantes, à medida que um número cada vez maior de brasileiros força o treinamento e desenvolvimento de pessoal local para posições de alta administração, tornando assim crescente o grau de **abrasileiramento**.

O termo **abrasileiramento** usado por BRANDT e HULBERT (1977) considera uma questão de suma importância para as nações anfitriãs em todo o mundo, ou seja, até que ponto as multinacionais desenvolvem e empregam pessoal local em suas posições de cúpula administrativa. Para esta questão os autores acreditam que existe várias facetas, porém nesta pesquisa apresenta-se as três consideradas importantes no seu desenvolvimento, que são:

a) a questão de quem realmente toma decisões é um assunto de grande sensibilidade, tanto é que muitas empresas dependem de charadas para ocultar o fato de que é um estrangeiro quem ainda toma decisões. Os autores citam como exemplo, uma empresa que contrata um brasileiro de vulto para ocupar o cargo, segundo eles “bombástico” de presidente, ou diretor-geral, principalmente para finalidades de relações públicas e políticas. Outros ainda contratam um brasileiro para o cargo de presidente, mas deslocam o poder para o diretor financeiro ou assessor da presidência. Finalmente percebe-se que, em algumas empresas multinacionais, o poder decisório realmente está com a matriz e não com a subsidiária;

b) os autores ainda perceberam que a maioria dos cargos de gerente de marketing era detida por brasileiros. As européias tinham a liderança, com uma porcentagem maior de brasileiros ocupando estas posições, acredita-se que talvez seja pelo reconhecimento da necessidade de abrasileiramento administrativo e desejo de preparar brasileiros para futuras posições de cúpula administrativa. Apesar de os autores não terem estudado outros gerentes funcionais, ficou evidente em suas observações que, as responsabilidades financeiras ou de *controller* estavam praticamente nas mãos de um estrangeiro, e ainda estariam depois de muito tempo do cargo de executivo-chefe estar nas mãos de um brasileiro;

c) quanto a proporção de cargos executivos preenchidos por brasileiros nas empresas européias representou 38%, porém esta média é reduzida por residentes permanentes, que ainda são cidadãos europeus, porém os autores revelam depoimentos de vários jovens administradores europeus mostrando-se preocupados com a necessidade de incorporar mais brasileiros aos seus quadros, acreditando que não poderiam operar em terras estrangeiras e ignorar a conjuntura local, e assim apresentando em seus planos gerenciais a perspectiva de aumentar o papel dos brasileiros em posições de liderança.

Quanto a influencia nos relacionamentos organizacionais entre as matrizes e o Brasil, os autores examinaram a organização dentro da subsidiária brasileira, e em cada caso identificaram problemas inerentes às diferentes estruturas e as mudanças que aparentemente ocorrem nas mesmas. Também BRANDT ; HULBERT (1977) observaram que a estrutura

organizacional está relacionada com o controle da matriz sobre as subsidiárias, com as estratégias que elas adotam, e seu eventual desempenho. A nacionalidade da matriz também afeta estes fatores, afirmam eles, embora seu impacto seja amortecido pelo relacionamento com a estrutura organizacional.

No referente as organizações européias os autores dizem que no seu arquétipo, as decisões chave são tomadas invariavelmente pela cúpula, por um pequeno grupo de administradores, os quais nas palavras de STOPFORD (1972, p. 87) “têm muita liberdade de se comportar na melhor das tradições do mercado”. BRANDT ; HULBERT (1977) afirmam que existem antecedentes culturais e históricos de importância para as estruturas altamente centralizadas e de orientação funcional que a empresa européia clássica segue. Todavia na opinião dos autores, alguns destes antecedentes proporcionam um *insight* quanto ao método de gerência empregados pelas empresas européias no Brasil. Consideram que durante grande parte do período de pós-guerra, a Europa constituiu um mercado de venda, pois havia um ceticismo generalizado contra atividades do tipo de planejamento de marketing. Nas afirmações de STOPFORD (1972, p. 86) “a Europa tinha também experiência na formação de cartéis”, experiência esta que da mesma forma reforçava a tendência a favor do menosprezo ao planejamento. Para BRANDT ; HULBERT (1977) estas condições econômicas, combinadas com um conjunto de valores culturais, os quais estimulavam a concentração da autoridade administrativa foram razões preponderantes para a existência das estruturas finas das empresas européias tradicionais.

DYMSZA (1972) considera que apesar de a seqüência e de ênfase das estratégias poderem variar, a estratégia de marketing é, geralmente, a chave para todas as outras, seja de produção, logística, tecnologia, pessoal, finanças e investimento. A estratégia de marketing envolve a identificação das principais oportunidades internacionais da empresa, da distribuição dos seus recursos e talentos de marketing, bem como da determinação dos seus principais programas para alcançar os seus objetivos de vendas, penetração do mercado e rentabilidade. Segundo BRANDT e HULBERT (1977) no Brasil, o marketing é uma área de importância fundamental para a maior parte das empresas. Consideram que o Brasil representa talvez o maior mercado ainda não canalizado no mundo ocidental, e as multinacionais trabalham freneticamente para desenvolver este mercado para seus produtos. Os autores afirmam que em respostas a uma pergunta da pesquisa empírica realizada, em que buscavam saber qual o tipo de decisão gerencial que seria a mais crítica para o recente

sucesso da empresa, e como resultado identificaram que mais da metade dos executivos acreditam que a decisão de marketing representa, a chave para o sucesso ou a rota para o fracasso.

Percebe-se então, que desde a década de 70, a função de marketing vem desempenhando um papel chave na direção e delineamento das estratégias para as subsidiárias brasileiras, porém acredita-se que isto não reduza em nenhum aspecto o papel crítico das funções financeira, de produção, de pessoal entre outras.

WHITE ; GRIFFITH (1997) apontam em seus estudos que o movimento de mercado do consumidor global aumentou o ambiente competitivo de organizações multinacionais, e devido ao aumento na competição, organizações têm tentado implementar uma variedade de programas estratégicos. Em marketing internacional por exemplo, gerentes focalizam na questão entre padronização, regionalização e localização. Porém, a implementação de estratégia no mercado comercial não é só uma questão de padronização, regionalização ou localização, e sim deve-se saber muito bem quando utilizar cada uma delas. Ao considerarem que a população mundial está ficando homogênea, os autores criticam os que defendem a padronização ignorando a importância de cultura. Acreditam eles que as diferenças culturais, é uma fatal omissão no argumento de homogeneização, não pode ser ignorado, pois pode ser tida como uma significativa impressão no comportamento do consumidor. Sendo assim, consideram que as diferenças culturais entre os indivíduos e sociedades é a barreira para padronização, sendo fundamental para o mercado identificar o público-alvo específico considerando as questões culturais e então, efetivamente adaptá-las no contexto da competitividade global.

Findada a revisão bibliográfica sobre as questões culturais e estratégicas no tangente a negociação na decisão, no âmbito das multinacionais, inicia-se a descrição da metodologia utilizada nessa investigação, com uma pequena abordagem sobre as dificuldades e limitações encontradas no decorrer da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se a metodologia utilizada para obter as respostas às perguntas de pesquisa e a efetivação dos objetivos específicos propostos. Em razão disto, são apresentados os conceitos mais importantes, e suas definições constitutivas e operacionais, as quais são, as definições teóricas e a maneira como elas foram abordadas e como foram operacionalizadas durante a investigação. Também nesta seção são apresentadas as perguntas que direcionam a pesquisa, suprimindo assim a necessidade de deixar evidente uma possível hipótese da pesquisa, cujas perguntas têm como base o problema abordado e possíveis relações com as categorias analíticas, identificadas a partir da revisão bibliográfica apresentada nesta dissertação.

Finalmente, apresenta-se a delimitação e o design da pesquisa, isto é, o método utilizado, a unidade de análise e a amostra do estudo, bem como a forma como foi desenvolvida a coleta e tratamento dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Com esta pesquisa buscou-se identificar a presença e influência dos traços culturais locais brasileiros no processo de negociação de decisão entre gerentes de nível médio brasileiros e de nível superior italianos, numa empresa multinacional da Área Metropolitana de Curitiba. Enfatizando assim o impacto desta negociação e decisão vertical no âmbito da estratégica das organizações multinacionais. Considerando portanto, a afirmação como a de MOTTA (1997, p. 40), que “as organizações são parte de uma sociedade e, em consequência disso, também são parte da cultura”.

Também devido a abordagem etnográfica que se pretendeu na pesquisa, se reconhece que podem ser identificadas outras variáveis que ainda não são consideradas durante este tipo de negociação em processo de decisão. Portanto, pretendeu-se buscar durante esta investigação, a possível existência de outros traços que não os determinados no referencial teórico desta pesquisa.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A partir do pressuposto (uma noção hipotética) de que traços da cultura brasileira afetam o comportamento dos agentes envolvidos em um processo vertical de decisão, torna-se estratégica para as organizações estudadas a pergunta de pesquisa, a qual foi subdividida em outras três, bem como esclarece uma possível hipótese implícita.

1. De que forma os traços da cultura brasileira afetam processos verticais de decisão envolvendo gerentes médios brasileiros e superiores italianos?
 - 1.1. Quais traços culturais brasileiros são favoráveis, a partir do grau de presença nas situações na configuração do modelo *issue selling*, através da descrição feita pelos gerentes médios?
 - 1.2. Quais são os traços da cultura brasileira que impactam tais processos de decisão entre gerentes nas empresas estrangeiras estudadas?
 - 1.3. Como os processos de decisão nas situações na configuração do modelo *issue selling* impactam na estratégia das empresas estudadas?

3.1.2 Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis em Estudo

Neste tópico, apresentam-se as definições constitutivas (DC) e as definições operacionais (DO) das variáveis que compõem o problema que dão origem para esta pesquisa.

CULTURA BRASILEIRA

DC : A cultura nacional brasileira é formada por três matrizes étnicas: a indígena, a portuguesa e a da África negra (FREYRE, 1984; MOTTA ; CALDAS, 1997). Cultura nacional é entendida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma nação dos membros de outra (HOFSTEDE, 1994).

DO: Foram investigadas nas organizações em estudo por meio da presença dos doze traços indicados no Quadro 1., cujas principais características culturais são: receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho e formalismo (OLIVEIRA, 2000 ; FONSECA, 2001 e BARBOSA, 1992). Também outras características foram investigadas a fim de complementar a pesquisa, entre elas: o individualismo, a valorização das relações (AZEVEDO, 1958 ; DAMATTA, 1986), a hierarquia e o sensualismo (FREITAS, 1997).

Traços culturais brasileiros

DC: Foi baseada na definição dos traços brasileiros em que FREITAS (1997, p.39), diz que são “atributos de personalidade que representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro”.

DO: A identificação dos traços e a forma através da qual estes traços da cultura local afetam processos de negociação e decisão. Foram identificados em entrevistas semi-estruturadas, pesquisa etnográfica, (neste caso a abordagem foi dada com a reconstituição do passado, utilizando como base de análise situações identificadas e com características do modelo *issue selling*, descrita pelos gerentes médios, bem como foi utilizada a observação não participante) e finalmente a análise documental, que foi na forma de um projeto da implantação do serviço, relatórios e demais documentos. Para todos estes instrumentos de coleta de dados foram considerados os indicadores de cada traço cultural apresentados no quadro 1.

A seguir são apresentadas as definições combinadas entre si no processo vertical de decisão estratégica.

(i) PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO

DC: Podem ser entendidas a partir da maneira como se lida com conflitos, atitudes cooperativas, postura e nível de assertividade, segundo MARCONDES (1992), percebe-se a negociação como ato de exerce influências sobre outros.

Entendido a partir do processo que envolve comunicação e partem para a tomada de decisão, isto é, um processo que consiste em fazer uma opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto. Na afirmação de MOTTA (1998), conduz o dirigente a escolha mais adequada, em face de diversos métodos e procedimentos para abordar a situação. A negociação identificada pela venda de uma idéia é definida por DUTTON et al. (1997), como uma atividade socialmente embutida. Neste caso, ocorre quando os gerentes médios iniciam, por exemplo, a venda de idéias, ou a resolução de um problema com o objetivo de obter qualidade no seu relacionamento com o alvo (gerente superior). Esta negociação apresenta o modelo *issue selling* como uma interseção, e é tratada com maiores detalhes no sentido deste modelo, devido a possibilidade deste tipo de negociação sofrer influência através da cultura conforme nos informam RODRIGUES e DUARTE (1999).

DO: Foi identificada através da negociação entre o gerente médio brasileiro e o superior italiano, tomando por base as situações no modelo *issue selling* descrito por DUTTON et al (1997) na subseção 2.3.3.

(ii)TOMADA DE DECISÃO

DC : Processo de abordagem do gerente médio para o gerente superior, determinando a direção e a velocidade do nível de adaptação estratégica da empresa, buscando uma situação de mudança. Como também, considera a decisão dos gerentes superiores para uma situação particular em que a abordagem foi bem ou mal sucedida DUTTON e ASHFORD (1993).

DO: Tomando por base as situações denominadas de *issue selling*, considera-se a decisão de abordagem feita pelo gerente médio, em buscar uma resposta favorável junto ao gerente superior. A definição que foi escolhida tenta traduzir o tipo de decisão abordado nesta investigação. Cabe destacar que o tipo de decisão é inspirado no modelo *issue selling* e envolve negociação, apresentado na subseção 2.3.3 da página 69.

(iii)ISSUE SELLING

DC: É o conjunto de procedimentos que os gerentes médios utilizam para chamar a atenção dos gerentes superiores e informar sobre venda de idéias /assuntos. É a nomenclatura que caracteriza uma situação de negociação que resulta em uma decisão/ação dentro da organização (DUTTON et al., 1997).

DO: As atividades de negociação praticadas entre gerentes, e que foram identificadas através da técnica de entrevista pré-estruturada, pesquisa etnográfica, observação não participante e análise documental. Enfocando que fatores da abordagem realizada, facilitam e/ou dificultam o ato de negociar, as principais dificuldades encontradas de negociar, do ponto de vista do gerente médio, bem como as características da cultura brasileira que afetam esta negociação.

DECISÃO ESTRATÉGICA

DC: É a classe de decisões que segundo ANSOFF (1991), se preocupam basicamente com problemas externos à organização.

DO: Decisão ocorrida nas situações identificadas com o modelo *issue selling*, cujo resultado ocasionou uma mudança estratégica dentro da organização que visam conseqüências externas.

GERENTE DE NÍVEL MÉDIO

DC : São gerentes que desenvolvem novas idéias e tentam influenciar decisões estratégicas tomadas por seus superiores (DUTTON ; ASHFORD, 1993; DUTTON et al., 1997).

DO: É o gerente médio brasileiro (entrevistado), que negocia com o superior italiano propostas que atingem estrategicamente a organização.

GERENTE DE NÍVEL SUPERIOR

DC: Dutton et al. (1997), afirmam que os gerentes de nível superior são os que têm a função de criar organizações reestruturadas e flexíveis. Sendo assim, cabe especificamente à eles observar aqueles aspectos de suas organizações que suportam estratégias de mudanças de natureza incremental.

DO: São os gerentes italianos com o poder de tomar decisões estratégicas, cujos subordinados são gerentes brasileiros.

3.1.3 Definição Constitutiva dos Termos Considerados Importantes Nesta Pesquisa

Os termos definidos a seguir são os considerados relevantes e estão baseados na literatura consultada. Buscam subsidiar a coerência necessária para a interpretação desta pesquisa.

DIVERSIDADE CULTURAL

DC: “É um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social,” em que estão grupos de maioria ou minoria, sendo que o destaque é dado aos que obtiverem vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros (FLEURY ; FISCHER,1989,p.3). A identidade do indivíduo está relacionada com o sentido de unicidade pessoal e continuidade histórica, a pessoal seria um processo interno ao indivíduo, mas que é influenciado pela cultura.²

² Psicologias: Diferencial, Cognitiva, Humanista, Individual, do Ego, da Gestalt, Analítica e outras citadas por. NOGUEIRA, E. Eros da S. **Identidade Organizacional**. Curitiba,2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

EMPRESA MULTINACIONAL

DC: “...uma federação descentralizada de ativos e responsabilidades...” que permite que as operações estrangeiras respondam às diferenças locais e às demandas da política nacional (BARTLETT ; GHOSHAL, 1992).

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se a Unidade e o Método da pesquisa, além dos procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados.

3.2.1 Unidade de pesquisa

A denominação desta subseção foi feita de acordo com Yin (2001, p.58) que considera que a analogia com amostragens e universos apresenta-se incorreta quando se trata de estudos de caso, pois estes baseiam-se em generalizações analíticas, que é “uma tentativa de generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente”, que é o que se pretendeu nesta pesquisa testar uma teoria através das descobertas.

O objeto de pesquisa foi identificado em duas empresas multinacionais italianas, isto é, três situações ocorridas e caracterizadas com o modelo *issue selling* no qual ocorreu o processo de negociação para uma tomada de decisão de cujo resultado foi favorável na estratégia das empresas, embora as duas empresas tenham sido analisadas mas a unidade de análise se restringe as três situações identificadas. A opção pelas empresas e o setor de atuação foi em decorrência da proposta de pesquisa em investigar empresas estrangeiras e do interesse que sejam fornecedoras para outras grandes multinacionais, pois os trabalhos acadêmicos ultimamente tem privilegiado as empresas multinacionais mais conhecidas. Também a escolha ocorreu pela proximidade com a situação em estudo e a incidência de ocorrer casos naquele campo de ação, isto é no contexto do *issue selling*. Portanto, tornando possível a coleta dos dados para a pesquisa, em que foi necessário um estudo aprofundado nas organizações escolhidas, o que justifica a utilização de um número restrito de empresas e

situações, pois o que estará em análise são as situações ocorridas e não as empresas em si, estas são apenas o nível de análise, porém não se deixou de considerar a sua origem.

As empresas analisadas foram escolhidas intencionalmente e tiveram como critérios de escolha o fato de estarem expostas as influências culturais e serem de origem italiana. Procurou-se com isso, estudar o impacto da cultura brasileira sobre a cultura italiana visando o processo negocial e decisão gerencial, num contexto de ação estratégica. Portanto, os critérios para escolha das organizações foram:

- a) o acesso físico, uma vez que se buscou pesquisar as organizações situadas na Região Metropolitana de Curitiba/PR;
- b) existir aceitabilidade e receptividade dos dirigentes para a participação na pesquisa;
- c) serem multinacionais estrangeiras, e preferencialmente de origem italiana, por interesse da pesquisadora, e pela acessibilidade no idioma italiano.

Também foi considerado como fator importante que as organizações fossem igualmente representativas no cenário empresarial brasileiro e estrangeiro; bem como a importância dessas organizações dentro do setor escolhido e na economia internacional, o que tornou relevante o desenvolvimento de estudos que as envolvam.

A análise foi de conteúdo porém baseada em descrições de situações e abrangeu os gerentes médios brasileiros responsáveis por negociar a implantação de projetos, ou proposta de melhorias, cujo relacionamento gerencial é realizado junto ao superior italiano. A análise teve por base os gerentes médios com funções estratégicas ou táticas de determinada área, de cuja nacionalidade é brasileira.

A escolha dos informantes foi baseada no protocolo de estudo de caso sugerido por Yin (2001), com os gerentes selecionados para a análise, procurou-se de acordo com as recomendações do autor integrar acontecimentos do mundo real às necessidades do plano traçado para a coleta de dados, e levando em consideração os critérios:

- serem os responsáveis pela implantação de novos produtos e serviços.
- estarem no nível hierárquico em que ocorra constante negociação com o gerente superior estrangeiro da organização.

- serem capazes de expressar o que há de importante no aspecto em estudo, seja capacidade política ou de conhecimento.

- terem disponibilidade de tempo para participar de entrevistas e permitirem acesso para analisar documentos ou para realizar observação não participante.

A escolha de gerentes médios que desempenham funções com características estratégicas ou táticas se dá pelo fato de que, acredita-se que terão maiores condições de se enquadrarem nos padrões segundo TRIVIÑOS (1995) que, recomenda envolvimento com o fenômeno, amplo conhecimento com a questão, ou antigüidade na organização. Porém, este critério antigüidade na organização, recomendação feita pelo autor não foi considerado nesta pesquisa. Também está de acordo com a caracterização descrita por DUTTON et al. (1997), em que esta categoria gerencial média, poderá ter grande influência estratégica, por estar mais próxima de clientes e funcionários, além de bom relacionamento e proximidade com gerentes superiores. Sabendo o momento mais adequado para abordarem o alvo (gerentes superiores). Quanto a exigência desta categoria gerencial ser hierarquicamente ligada ao gerente estrangeiro, justifica-se pela probabilidade de identificar argumentos que apresentam influência de traços culturais brasileiros durante a abordagem de um para o outro.

3.2.2 Delineamento da Pesquisa

Para esta pesquisa se adotou uma abordagem descritiva das situações, porém com análise de conteúdo, pois o principal objetivo foi identificar a forma que a cultura brasileira influencia no processo de negociação numa tomada de decisão entre gerentes de posição hierárquica diferentes. TRIVIÑOS (1995, p.110), afirma que o estudo descritivo busca uma série de informações sobre determinado fenômeno e que, por este motivo, “pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

O trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo de caso qualitativo, pois é através da descrição que os dados podem ser coletados e analisados, visto que o pesquisador está mais voltado ao processo e ao significado, pois é através deste reconhecimento de detalhes, os quais são relegados em pesquisas quantitativas permitem o desenvolvimento de análises focadas em tais significados, expressões e comportamentos, exigindo do pesquisador um maior envolvimento com o fenômeno. GIL (1996) aponta que

entre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo e é o que se pretendeu neste estudo.

Considerando o interesse desta pesquisa em compreender e analisar a realidade num contexto cultural caracteriza-se como uma pesquisa coerente com o método qualitativo, que de acordo com TRIVIÑOS (1995, p.117) pois baseia-se em enfoques subjetivistas e críticos, afirmando o autor que uma das raízes deste tipo de pesquisa está no campo da antropologia.

3.2.2.1 A pesquisa qualitativa:

Segundo TRIVIÑOS (1995, p.120) existe duas dificuldades para definir o que se entende por pesquisa qualitativa. Uma delas diz respeito à abrangência do conceito, à especificidade de sua ação, aos limites do campo de investigação. A segunda surge na busca de uma concepção precisa da idéia de pesquisa qualitativa, como se pode observar é muito mais complexa e emerge de suportes teóricos fundamentais que a alimentam. Porém, ao que parece, “todos os autores compartilham o ponto de vista de que a pesquisa qualitativa tem sua origem nas práticas desenvolvidas primeiro pelos antropólogos”, afirma ainda o autor que, a “tradição antropológica da pesquisa qualitativa faz com que esta seja conhecida como investigação etnográfica”. E sendo assim, pode-se dizer que, às vezes, se usam indistintamente ambas as expressões para referir-se a uma mesma atividade. A pesquisa qualitativa na antropologia parece ter surgido de maneira natural, pois muitas das informações sobre a vida e cultura dos povos não podem ser quantificadas e precisam ser interpretadas, assim perceberam os pesquisadores diz TRIVIÑOS (1995). O autor também reconhece a pesquisa etnográfica como uma forma específica de investigação qualitativa. Esta afirmação é importante, pois significa que o tipo de inquietação que esta se procurando caracterizar têm peculiaridades que fazem diferente o enfoque etnográfico, de modo que, ao fazer sua breve descrição na seqüência desta seção, esta se descrevendo um tipo de pesquisa qualitativa, razão pelo qual está incluso nesta seção, como também o estudo de caso que é considerado para o autor como um tipo de pesquisa qualitativa.

Entende-se de acordo com diversos autores que, a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento, além disso, não busca numerar ou medir eventos e situações, normalmente não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos

métodos quantitativos. Esta pesquisa, portanto foi caracterizada como qualitativa. Deve ser usada quando se busca entender detalhadamente porque um indivíduo faz determinada coisa, para depois descrevê-los, mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo afirma NEVES (1996). Segundo GLAZIER e POWELL (1992) os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação, está afirmação aplica-se bem nesta investigação que seria dificultada, pois esta não poderia quantificar significados e expressões. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa, como é o caso desta pesquisa, que busca identificar traços da cultura brasileira agindo sobre determinada situação.

Para aplicar métodos qualitativos no ponto de vista de LIEBSCHER (1998), é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas e entre pessoas e sistemas, sendo esta uma das preocupações desta pesquisa.

Esta pesquisa foi de amplitude longitudinal, portanto considerando que não estabeleceu-se nenhum período de tempo a ser analisado, mas sim buscou descrever o caso ao longo do tempo em que este ocorreu. Considerando o desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa que supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno, esse corte definiu o campo e a dimensão em que a investigação se desenvolveu, isto é, o território a ser mapeado, e nesta pesquisa foram as situações identificadas como *issue selling*.

A abordagem qualitativa de acordo com RICHARDSON (1989), além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para o entendimento e classificação dos fenômenos sociais, adequando-se bem a estudos que envolvem o processo de interpretação, como é o caso das situações de *issue selling*, caracterizado como objeto de estudo.

A pesquisa qualitativa não segue com rigor um plano antecipadamente estabelecido, mas sim, costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento. Os estudos que empregam métodos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, bem como, possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos, afirma RICHARDSON (1989). O autor ainda recomenda no que diz respeito a procedimentos metodológicos que, as pesquisas qualitativas de campo exploram

particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que entram na complexidade de um problema.

TRIVIÑOS (1995, p.133) indica que entre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso como é um dos mais relevantes, e este tipo é o que se adaptou a esta pesquisa.

3.2.2.2 O estudo de caso

Como estratégia para esta pesquisa utilizou-se o estudo de caso porque inclui estudos num contexto cultural e de acordo com YIN (2001), é aplicável por envolver situação como as do tipo deste estudo, que ao tentar analisar um processo de decisão, se aproxima da definição que o autor cita como a mais freqüente para estudos de caso que foram aplicados, considerando o tópico das decisões o foco principal, como acontece no modelo *issue selling*.

YIN (2001) sugere que a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos únicos quanto de casos múltiplos, nesta investigação a opção foi por multicase, em razão das dificuldades em descrever um único caso de forma completa, também para evitar obstáculos na validade externa, pois “casos únicos oferecem uma base pobre para se generalizar a partir deles” (YIN, 2002, p.43). Para SELTZ, WRIGHTSMAN e COOK (1987) validade externa é semelhante à fidedignidade, pois os autores consideram que uma pesquisa que demonstre algo verdadeiro para os limites além de um único estudo e que possa ser replicável, ou seja, que possa repetir suas idéias e conceitos em outras amostras, tem a validade externa e então pode se dizer que é fidedigna. Sendo assim, a proposta é comparar processos de decisão ocorridos ao se implantar determinado projeto, ou resolver um problema, entre outros, no qual o gerente médio brasileiro negocia com o superior italiano. Pretendeu-se assim mapear diferentes situações, em que ocorreu a configuração no modelo *issue selling* nas empresas multinacionais escolhidas para a realização da pesquisa.

O estudo de caso segundo TRIVIÑOS (1995) é um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Porém, o autor ainda cita que, no estudo de caso qualitativo é importante lembrar que a complexidade aumenta à medida que se aprofunda o assunto, pois não são estabelecidos *a priori* nem hipóteses nem esquemas de investigação. Razão pelo qual durante a coleta de dados não foi deixado explícito para o entrevistado o que realmente se buscava, e mesmo durante a entrevista semi estruturada, as perguntas não

visavam respostas precisas, mas sim abrir possibilidades para descobertas inclusive daquilo que não estava previsto.

O objeto do estudo de caso, é a análise das situações denominadas de *issue selling*, que nesta pesquisa é considerado o processo de negociação na decisão vertical. No entender de GODOY (1995, p.25) o estudo de caso “visa o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular”, e é amplamente usado em estudos de administração, tornando-se a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

Sendo então os métodos qualitativos, em sua maioria derivados dos estudos de campo e etnográficos da Antropologia conforme orientam os estudos de PATTON (1980) e TRIVIÑOS (1995). Hoje, porém este método de investigação é promissor e cada vez mais tem conquistado espaço em áreas como Psicologia, a Educação e a Administração de empresas. Nesta pesquisa o método de ‘estudo de caso’ ajudou a delimitar a investigação ‘cultural’; portanto, ajudou a operacionalizar o método etnográfico, e a etnografia pode contribuir para esclarecer vieses que poderiam ocorrer, sendo assim somente o de estudo de casos não seria suficiente para a realização desta pesquisa.

3.2.2.3 A etnografia:

Dentre os métodos qualitativos conhecidos, o etnográfico tem se destacado como um dos mais importantes. Oriundo da Antropologia, envolve um conjunto particular de procedimentos metodológicos e interpretativos desenvolvidos ao longo do século XX, conforme afirma SANDAY (1979, p.527) que, desde os antigos gregos, tem sido praticado. Embora esse método envolva um longo período de estudo, em que o pesquisador passa a usar técnicas de observação, contato direto e participação nas atividades, para esta pesquisa em razão do tempo disponível, foi feita uma adaptação das possibilidades considerando que as situações estudadas já haviam ocorrido em um determinado período em um dado momento.

O método etnográfico é tido por diversos autores como uma contribuição essencial da Antropologia para as ciências da organização, assim para compreender não apenas a cultura organizacional, mas também outros aspectos culturais da vida organizacional pode se

fazer uma abordagem etnográfica. Neste sentido os estudos de JAIME JR (1996) relacionam no chamado encontro dos saberes da Antropologia e a Administração, buscando aproximação através do exercício de etnografia como uma postura metodológica, assim evidenciando impasses para a construção da interdisciplinaridade.

Considerando que esta pesquisa buscou mapear aspectos culturais dentro da organização, e de acordo com pesquisadores culturais que utilizam etnografia como SMIRCICH (1983); SERVA e JAIME JR (1995); JAIME JR (1996, 2001); CAVEDON (2001); MASCARENHAS (2002); FARIA (2002) entre outros, é necessário que se faça a interdisciplinaridade entre a Antropologia e a Administração, a fim de melhor entender o assunto. Sendo assim, a abordagem antropológica foi dada através do uso do método etnográfico (descrição de situações ocorridas).

CAVEDON (2001), entende que para determinadas técnicas administrativas alcançarem sucesso nos meios organizacionais, faz-se necessário prestar atenção na cultura abrangente da qual a organização é parte integrante, e, em especial, atentar para a cultura específica da organização em questão. Para a autora, a melhor maneira de se desvendar o universo cultural de uma organização é através da etnografia, cuja definição é entendida como:

A análise etnográfica é a ferramenta capaz de oferecer a medida para fenômenos da cultura que afetam sobremaneira a vida da organização. Os valores culturais oxigenam os processos administrativos. Trazê-los à tona, conscientizar-se deles e administrá-los é uma potencialidade agora ao alcance dos responsáveis pelo destino das empresas (CAVEDON, 2001).

Segundo MOLYNEUX (2001) a etnografia tem se aproximado de processos globais, estando seu potencial bem como seus limites discutidos amplamente nos últimos anos. Sendo observado através da etnografia a compreensão de assuntos de tal extensão e complexidade como por exemplo, o desenvolvimento e a globalização. Na opinião do autor é através do estudo de caso que determinadas situações ilustram rapidamente o potencial de uma etnografia em que eles se aproximam da globalização, até mesmo como eles indicam seus limites. E assim contribuem, estimulando de maneira ilustrativa, para uma visão de globalização como um fenômeno complexo e contraditório que acontece dentro de muitos locais e mediado por muitas instituições e práticas.

O recurso etnográfico como metodologia nas afirmações de BARBOSA (2003, p.100) consiste num processo de observar, participar e entrevistar o “nativo” em suas condições reais de existência, buscando compreender e mapear determinado percurso. A autora acredita que a etnografia abre espaço para a explicação de diferentes e mutáveis papéis, funções e significados. Embora a pesquisa de campo de cunho etnográfico seja uma metodologia qualitativa, a autora alerta que, ela não é igual as demais metodologias qualitativas, nem mesmo pode-se dizer que um pesquisador experiente em pesquisa qualitativa estará apto a fazer boas etnografias. BARBOSA (2003) diz que quando a observação direta do trabalho de campo é combinada a entrevista em profundidade, como normalmente acontece no trabalho etnográfico, a informação visual é enriquecida com o ponto de vista do nativo sobre as práticas, lógicas e os valores observados que permeiam a situação. Nesta pesquisa procurou-se tratar o gerente médio brasileiro como “nativo” e para melhor compreensão na análise durante as descrições foi anotado como ilustração ao final de seus relatos que se chamou de observações etnográficas, isto é, seu comportamento de expressão visual.

A etnografia de acordo com TRIVIÑOS (1995) baseia suas conclusões nas descrições do real cultural que lhe interessa para tirar delas os significados que têm para as pessoas que pertencem a essa realidade. O autor diz que isto obriga tanto os sujeitos como o investigador a uma participação ativa onde se compartilham modos culturais (tipos de refeições, formas de lazer, entre outros) envolvendo o pesquisador na realidade que estuda e próximo dos fenômenos que busca captar seus significados e sua compreensão.

Nesta pesquisa foi focada a abordagem etnográfica através da reconstituição do passado com base em documentos, observação não participante conforme RICHARDSON (1989 e 1999) e entrevistas. Para a reconstituição do processo de decisão estratégica a base foi a descrição do projeto/serviço já implantado (caso A, B e C). Esta técnica tem a intenção de suprir a observação participante, cuja aplicação não foi possível no foco desta pesquisa.

A pesquisa é de caráter descritivo, visto que o pesquisador está mais voltado à detalhes do processo do que aos do resultado, além de demonstrar uma preocupação maior com a valorização e interpretação de significados (TRIVIÑOS, 1995). Finalmente o nível de análise é o organizacional e a universo da pesquisa é o grupo de gerentes médios brasileiros em processo de negociação com seus gerentes superiores italianos, buscando assim uma decisão favorável para sua propostas e sugestões de caráter estratégico.

3.2.3 Dados: tipos, coleta e tratamento

TRIVIÑOS (1995, p.138), afirma que todas as técnicas e métodos de coleta e análise de dados utilizados na pesquisa qualitativa exigem: “atenção especial ao informante, ao mesmo observador e às anotações de campo”. Com base nessas afirmações, foi realizada a coleta de dados conforme as etapas mostradas no quadro 2.

QUADRO 2 - ETAPAS DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

FASE	OBJETIVO
1	Coletar dados primários: Gerentes médios brasileiros (entrevistas).
2	Coletar dados secundários: análise em documentos.
3	Outros tipos de dados: observação não participante.

FONTE: Elaboração da Autora.

Para a realização da pesquisa foram coletados dados primários, secundários e outros tipos, o que possibilita assim, o uso da técnica de triangulação. Na visão de CRESWELL (1994), a triangulação é o confronto das informações e é possível pela utilização de mais de uma fonte de coleta. O instrumento de coleta dos dados primários foi a entrevista semi-estruturada (anexo 4) em profundidade, cujos os entrevistados foram os gerentes médios brasileiros. Segundo SELTZ, WRIGHTSMAN e COOK (1987), a entrevista proporciona um cuidado maior na comunicação das questões e no fornecimento de informações, tornando assim o uso de tal instrumento mais adequado à pesquisa. Também a entrevista se estendeu aos gerentes superiores, porém somente com questões abertas, questões que em momento anterior foram levantadas pelos gerentes médios. A opção pela entrevista semi-estruturada deve-se à possibilidade que ela oferece de obter dos entrevistados indícios dos aspectos mais relevantes do problema, como também suas descrições das situações em estudo. Entende-se que através de uma conversação orientada se pode obter informações detalhadas e

sistematizadas para a análise interpretativa. Para CAVEDON (2001), as entrevistas não devem ser feitas com questões fechadas, existe a empatia que deve ser estabelecida entre o pesquisador e o informante, como também se considerar o fator de confiança. Aqui cabe um parêntese, por exemplo em empresas onde já foram realizadas várias consultorias e algumas delas de modo errôneo, o etnógrafo precisa de um tempo muito maior para conquistar a confiança dos seus informantes, que em princípio tendem a se desviar, a responder em diversas formas sempre a mesma coisa, ou ainda dando respostas evasivas. Conquistar a confiança e a amizade das pessoas no mundo empresarial, altamente competitivo, requer um esforço intenso do pesquisador afirma CAVEDON (2001).

As possíveis limitações deste tipo de entrevista são as interferências emocionais e a tendência do entrevistado em posicionar-se afável e gentil ou expressar algum sentimento negativo, mostrando-se antipático nas diversas situações narradas. Porém, a principal vantagem está na possibilidade segundo GRAZIER e POWER (1992), de se poder aprofundar significados dos fenômenos que se estuda. Considerando a postura etnográfica dada a pesquisa, CAVEDON (2001), afirma que o trabalho etnográfico alterna situações de angústia com momentos de euforia. Se a princípio a cultura configura-se como enigmática, há um período em que ela se revela diante do pesquisador, fazendo com que o mesmo sintam-se mergulhado em uma avalanche de informações, tornando-se necessária uma organização sistemática dos dados de modo a evitar um caos futuro, na hora da construção do texto.

Como limitações de um trabalho dessa natureza a autora afirma que, existe a falta de padronização, cada pesquisador escreve a sua própria história (trata-se da autoridade do pesquisador), de modo que dificilmente outro pesquisador conseguirá relatar a mesma história.

Os dados secundários foram coletados em documentos internos das empresas em análise. Para essa etapa os documentos arrolados foram: periódicos, jornais internos, organograma, planejamento de estratégias anuais, relatórios, descrição de projetos, cartas circulares, anotações pessoais dos gerentes médios, entre outros.

O tratamento dos dados primários coletados nas entrevistas foi realizado através da técnica de análise de conteúdo, que segundo RICHARDSON (1989), consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos de descrição do conteúdo aplicável aos diversos tipos de discursos.

Quanto aos dados secundários o tratamento foi realizado por meio de análise documental conforme o roteiro (anexo 3), e que, na visão de BARDIN (1977) é uma série de operações que buscam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados. Para esta pesquisa a análise documental foi feita em relatórios gerenciais e anotações pessoais dos gerentes médios, etc... Estas fontes auxiliaram para que se fizesse a descrição com a reconstituição do passado, nas situações denominadas e coerentes com o modelo *issue selling*.

Como outras fontes de coleta de dados conforme está apresentado no quadro 2, usou-se a técnica da observação não participante (anexo 5). Esta técnica é indicada para estudos etnográficos, que segundo RICHARDSON (1989 e 1999), trata-se de uma técnica baseada nos objetivos da pesquisa, e através de observação procurou-se ver e registrar o máximo de ocorrências que pudessem interessar nesta pesquisa, como por exemplo gestos, expressões, comportamentos entre outros, atuando assim como um expectador atento, e considerando que esta técnica pode sugerir diferentes metodologias de trabalho, bem como levantar novos problemas ou indicar determinados objetivos para a pesquisa. Para esta técnica de observação considera-se as orientações de RICHARDSON (1999) quando se trata de categorizar a essência *versus* aparência, pois ao analisar um objeto ou fenômeno de primeiro momento o que se constata são aspectos exteriores, somente após um estudo mais profundo é que se pode conhecer a essência. e nesta pesquisa considerou-se apenas a aparência como uma manifestação da essência. A observação participante ficou impossibilitada de aplicação devido ao tipo de decisão que não permitiu participação durante a ocorrência do processo de negociação na decisão, pois as dadas situações já haviam ocorrido anteriormente conforme prevê esta metodologia.

Para finalizar este processo, se utilizou a técnica de triangulação, que segundo FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO (1997), pode-se adquirir uma maior compreensão do fenômeno em estudo e neste sentido através de consistências e inconsistências entre os dados coletados. Portanto, os dados originários das entrevistas foram comparados com os provenientes da análise documental e com a observação não participante, constituindo segundo os autores uma triangulação metodológica entre métodos distintos e que desenvolvem dados comparáveis. Nesta pesquisa a triangulação foi estabelecida a partir das descobertas obtidas entre as diferentes fontes, foram ilustradas para assim torná-las mais compreensíveis. Ainda no ponto de vista de FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO

(1997), acredita-se que a eficácia dessa técnica tem por base o pressuposto de que os pontos fortes de um método compensam os fracos de outro e sendo assim, de modo complementar. Esta técnica de triangulação dos dados contribuiu para melhorar o entendimento no resultado da pesquisa, por exemplo, foi possível através da análise de dados primários, secundários e da observação não participante, a confirmação do que foi constatado nas três fases da pesquisa. Além disso, a análise descritiva e de conteúdo proporcionaram ao pesquisador a possibilidade de entender as questões do roteiro de entrevista de forma conjunta, já que é possível discutir o mesmo tema em mais de uma pergunta.

Nesta abordagem, traçaram-se considerações metodológicas de características antropológicas, em especial sobre o método etnográfico na Administração. Nesta conclusão é importante enfatizar o âmbito interdisciplinar, tendo como foco a etnografia como uma importante ferramenta de análise para compreender e interpretar significados nas organizações em análise de processos de decisão.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção procura-se apresentar o tipo de limitação para essa característica de pesquisa, como também o que diz respeito às facilidades e dificuldades enfrentadas durante a coleta de dados para a realização da presente dissertação. A partir do contato inicial com as organizações até o término de todas as entrevistas, diversos fatos contribuíram algumas vezes para facilitar a coleta, em outras vezes para dificultá-la no que se refere ao tempo, acesso, receptividade e circunstâncias da realização da pesquisa e, portanto, é muito interessante que estejam aqui relatadas.

Inicialmente, pode-se destacar como dificuldade a localização de empresas que aceitassem em participar da pesquisa, considerando que num primeiro momento buscou-se organizações de outras culturas, como por exemplo a americana e sueca. A partir do momento que se considerou o interesse da pesquisadora em estudar a cultura italiana a receptividades dessas empresas foi um fator determinante e que muito facilitou o estudo. De início foram selecionadas através de relação (anexo 9) fornecida pelo Instituto italiano para o comércio exterior, e contatadas duas empresas de controle estrangeiro. Este contato foi realizado em nível de Diretoria Geral, com contato pessoal e via carta (anexo 8) no mês de outubro de 2002. Os dirigentes das duas empresas que integram esta pesquisa, responderam prontamente

ao pedido e após uma conversa com a pesquisadora, autorizaram a realização da coleta de dados, e se colocaram à disposição para esclarecimentos e dúvidas que poderiam surgir no decorrer da pesquisa. Um fator que contribuiu para isto foi em razão de uma das empresas já ter em sua cultura o hábito de participar de pesquisas acadêmicas em sua Matriz na Itália.

No contato com os entrevistados, todos se mostraram receptivos em participar, somente foi encontrada dificuldade em relação ao período que os dados foram coletados, ou seja, entre outubro de 2002 e fevereiro de 2003, estava incluso o período de férias coletivas, e no retorno alguns gerentes estavam com viagem agendada para a Itália, por conta disto algumas entrevistas tiveram de ser remarçadas, e então a pesquisa se estendeu até meados de abril de 2003. Ressalta-se que a Diretoria não interferiu em nenhuma entrevista e a escolha de quem deveria ser entrevistado ficou por conta da pesquisadora.

Quanto aos dados secundários, a dificuldade encontrada foi a de que existem poucos documentos, projetos e planejamentos são feitos na maioria das vezes verbalmente, acreditam que assim não estão burocratizando a administração. Porém, os relatórios e demais documentos existentes foram coletados sem nenhuma dificuldade, como também foi permitida total liberdade de acesso, seja para conversas informais ou para a realização da observação não participante.

Uma questão a ser destacada refere-se a impossibilidade de realizar um estudo que abrangesse mais organizações. Por outro lado, a transferibilidade e a validade interna são fatores favoráveis na pesquisa, tornando viável que os mesmos conceitos, relações e metodologia constante nesta investigação sejam reaplicados em outros contextos da organização. Porém vale ressaltar que um ponto fraco da pesquisa foi a questão de tempo utilizado para que fosse possível utilizar o método etnográfico numa amplitude maior conforme abordagens de SANDAY (1979), JAIME JR (1996 e 2001) e CAVEDON (2001). Estes autores argumentam que este método envolve longo período, requer do pesquisador maior envolvimento com objeto de estudo.

No referente à coleta dos dados secundários, obteve-se como limitação a inexistência de documentos formais, tais como atas de reuniões, projetos técnicos, planejamentos estratégico, orçamentos, comunicações internas, entre outros, que se imaginava na previsão da pesquisa. Neste sentido, a análise de dados secundários se concentrou nos poucos documentos formais existentes, como relatórios, matérias institucionais, além de alguns documentos

informais, viabilizados pelos próprios dirigentes entrevistados, como planejamentos, controles e comunicados administrativos, sendo assim consultados *in loco*.

O outro tipo de dados indicados como a terceira fase da coleta, ou seja, a observação não participante, foi possível ser feita sem nenhum controle da direção das empresas, ficando a pesquisadora com livre acesso, inclusive com acesso permitido durante os sábados, possibilitando assim a realização da coleta nesta fase. A única limitação encontrada nesta fase foi o tempo estipulado para a pesquisa, considerando que quanto mais tempo fosse destinado para esta fase mais interação haveria e mais se obteriam dados.

Quanto aos dados primários, a principal limitação encontrada foi em relação ao local utilizado na realização das entrevistas, pois estas foram conduzidas na sala de reuniões de diretoria, próximas da Diretoria Geral, isto em alguns casos constrangia o entrevistado em abordar sobre certas questões, como também ficavam sujeitas a interrupções. Por conta disto, em alguns casos percebeu-se a necessidade de explorar mais alguns itens em análise, mas nenhuma questão foi excluída do roteiro de entrevista.

No referente ao instrumento de coleta de dados primários, ou seja, a entrevista semi-estruturada, apesar de se ter tomado cuidado na elaboração e seqüência das questões, observou-se que em algumas situações os entrevistados tendiam a confirmar as perguntas do entrevistador e em outras se contradiziam nas respostas. Para minimizar isso, os aspectos conflitantes foram mais explorados, e o roteiro de entrevista foi se transformando e sendo melhorado a cada entrevista, pois cada entrevistado contribuía com informações e questões que ainda não tinham sido abordadas. Esta atitude de alterar o roteiro foi intencional desde o momento de ir em campo, sendo então um ponto forte pela razão da escolha do instrumento utilizado na coleta de dados, isto é, a entrevista semi-estruturada, que permite a ocorrência de tais alterações.

Uma limitação da pesquisa, é que o estudo se restringiu a três situações dentro de um universo de duas empresas, situadas na Região Metropolitana de Curitiba. Neste sentido, os resultados obtidos se limitam somente às situações e às organizações que compõem o universo da pesquisa, não podendo ser generalizados para todas as organizações de mesma origem (italiana), uma vez que algumas particularidades e entendimentos dos Gerentes Médios podem ser inerentes à própria cultura brasileira, em razão desses já sofrerem influência de outras culturas, como também os Gerentes Superiores já terem influência da cultura regional. Também o fato da análise ter sido conduzida a partir da descrição dos

gerentes, os resultados refletem às suas percepções pessoais e não somente a cultura local e /ou a cultura organizacional das empresas em que atuam, sendo assim o fato dos gerentes terem descrito seus projetos e seu próprio comportamento poderá caracterizar um viés de auto-exposição.

Para melhor compreender possíveis limitações da pesquisa, entende-se que segundo BARDIN (1977) a pesquisa qualitativa mais que a quantitativa está sujeita à interpretação do pesquisador. No caso desta pesquisa, a sua subjetividade pode contaminar os resultados da pesquisa, fato que procurou ser evitado mediante o rigor dos métodos e procedimentos científicos utilizados no desenvolvimento da investigação, como também o constante questionamento e análise dos resultados atingidos. Na seqüência a próxima seção apresenta os dados coletados e a análise dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Esta seção aborda, inicialmente, a maneira como foram realizadas as entrevistas, a pesquisa documental e a observação não participante. Em seguida, apresenta-se uma pequena abordagem sobre o setor automotivo no Brasil e no Paraná, considerando que as empresas estudadas são fornecedoras para este setor. Também faz-se um perfil das empresas estudadas, ou seja, apresenta-se sua história e suas características gerenciais de negociação e de tomada de decisão. Na seqüência, a abordagem centraliza-se sobre os multicase através das situações baseadas no modelo *issue selling* que ocorreram nas empresas estudadas. Acredita-se que com isso, se fornece a base suficiente para melhor entendimento da pesquisa, como também nesse momento se fará inserções de dados obtidos através da observação e de alguns registros documentais. Finalmente, discute-se a presença dos traços culturais brasileiros nos multicase estudados e sua influência no processo de negociação e na tomada de decisão, entre os gerentes superior e médio, através de situações identificadas, procurando assim responder às perguntas de pesquisa feitas no item 3.1.1.

As empresas multinacionais estudadas são identificadas nominalmente até sua caracterização, ao iniciar a análise de dados serão apenas denominadas de Empresa 1 e Empresa 2, evitando assim alguma identificação pessoal que possa ocorrer em algum depoimento.

4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS, PESQUISA DOCUMENTAL E OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

Nessa seção, explica-se a forma como se realizaram as entrevistas, a pesquisa documental e a observação não participante, como também cita-se o material que foi utilizado no decorrer da coleta de dados. Faz-se um pequeno relato de como foi mantido o contato com as empresas estudadas a fim de identificar as situações denominadas de *issue selling*. Também é dada uma noção sobre o perfil dos gerentes entrevistados, isto é uma rápida identificação dos gerentes de nível médio e superior.

4.1.1 Entrevistas, Pesquisa Documental e Observação Não Participante

Buscou-se um levantamento das empresas italianas instaladas no Brasil, conforme ilustra o anexo 9, junto aos Órgãos do Governo Italiano e instalados em Curitiba, tais como, o Instituto Italiano para o Comércio Exterior e o Consulado Italiano. Identificadas as empresas italianas instaladas no Paraná, e especificamente as sediadas em Curitiba ou na Região Metropolitana da Capital foi, a partir desta relação que se pôde selecioná-las para a realização da pesquisa de campo.

O procedimento adotado para contatar as empresas foi o mesmo. Inicialmente, estabeleceu-se contato telefônico com a direção geral da empresa, ou o responsável pela área de recursos humanos, a fim de solicitar as entrevistas e o acesso à empresa, para que pudesse ser feita a pesquisa documental e a observação não participante. Em seguinte foi enviado por e-mail a proposta da pesquisa, contendo informações como tema e objetivos, e entregue pessoalmente uma carta (anexo 8), solicitando acesso à empresa para a realização de entrevistas, pesquisa documental e observação não participante. Finalmente foi marcada a data de início das entrevistas e sobre isto, ficou combinado que seriam realizadas todas as segundas feiras durante três meses, podendo retornar em caso de dúvidas. Também foi explicado que o longo período de realização de entrevistas e contato com as empresas, era normal em pesquisa do tipo etnográfica, e considerando que durante este mesmo período seriam analisados os documentos da empresa, bem como as ações estariam sendo observadas e anotadas, porém esta forma de coletar dados não foi comunicada. Dessa maneira, na Empresa 1, realizaram-se seis entrevistas, todas as segundas-feiras no período da tarde. Na Empresa 2, realizaram-se quatro entrevistas, sendo que todas no mesmo período que da Empresa 1. Casualmente na Empresa 1, foi possibilitada a oportunidade de almoçar com os funcionários, sendo assim fundamental para a observação não participante, bem como para a coleta de dados informais.

Ressalta-se que a seleção dos entrevistados ficou livre para que se fizesse a escolha, as empresas apenas facilitaram o acesso após a indicação da pesquisadora de quem deveria responder e relatar fatos que poderiam ser de interesse para a pesquisa. Esta foi uma condição imposta, isto é, que nenhum gerente ou diretor indicasse nomes, e sim a percepção fosse responsabilidade do pesquisador. O perfil dos gerentes médios e superiores se encontra no quadro 3, onde GB corresponde ao Gerente Brasileiro e GE ao Gerente Estrangeiro.

Quanto a pesquisa documental (anexo 3) não houve nenhuma restrição feita por parte das empresas, os documentos foram disponibilizados e colocados à disposição da pesquisadora. A consulta foi feita de forma exaustiva e na medida em que se buscava esclarecer e ilustrar o entendimento para questões consideradas duvidosas, ou ainda quando houve a necessidade de confirmar algum dado. Vale ressaltar que nas duas empresas muito pouco registro documental existe, além dos documentos oficiais, como relatórios administrativos, orçamentos com previsões contábeis e publicações institucionais. A busca por novos projetos técnicos e descrição de produtos foi suprida por anotações pessoais de gerentes que fizeram ao levarem suas propostas para seus superiores.

A observação não participante foi utilizada durante todo o tempo que a pesquisadora esteve nas empresas e seguiu um roteiro (anexo 5), seja na ocasião da realização de entrevistas ou para a pesquisa em documentos. Ao findar a coleta de dados por meio de instrumentos formais, ainda perdurou a busca de informações através da observação, considerando que as Diretorias das organizações permitiram livre acesso sem estipular o tempo, como também permitiram visitas durante os sábados, dia em que em determinada situação, por exemplo, entrega de produtos ou exportação, parte da área de produção está em atividade. Por conta disto, foram aproveitadas estas ocasiões para anotações de pontos que poderiam esclarecer questões de difícil compreensão em situações posteriores, bem como observar as ações em momentos de trabalho informal, já que neste dia raramente o gerente superior está presente, pois a coordenação fica a cargo do gerente médio.

4.1.2 Material Utilizado

Nas duas empresas os materiais extra utilizados foram: roteiro de entrevista e fita para gravação. Sendo de grande utilidade, haja vista que houveram pessoas que, apesar de não fazerem parte das selecionadas para entrevista, tiveram interesse em responder questões e também relatar fatos, os quais foram úteis e serviram de subsídios na observação não participante e na análise de documentos, porém não foram considerados no número de entrevistas pelo fato de seus respondentes não terem o perfil definido nesta pesquisa.

Apesar de os gerentes médios não terem muito tempo disponível para entrevistas, nenhuma entrevista durou menos de uma hora, e a maioria durou em média três horas. Foi também levado em disquete um roteiro com algumas questões que poderiam contribuir com

algum esclarecimento, isto em caso de algum gerente optar por posteriormente reconstituir algum fato ocorrido há muito tempo atrás, e no momento não era possível ser relatado com precisão.

Em relação ao roteiro das entrevistas (anexo 4), foi levado sempre duas versões: uma em português e outra em italiano, isto prevendo alguma dúvida seja por parte do gerente superior italiano, ou de algum termo que possa estar enraizado na cultura organizacional da empresa. Embora os gerentes superiores não tenham sido considerados o foco nesta pesquisa, foram ouvidos no início e término das entrevistas, fazendo eles questão em participar, mesmo porque seus depoimentos foram registrados e serviram de referência para endossar as declarações dos gerentes médios.

O quadro 3 foi organizado para ilustrar e também para permitir uma melhor visão sobre perfil dos gerentes em relação as organizações que atuam, ou sejam nas duas empresas analisadas.

QUADRO 3 - PERFIL DOS GERENTES ENTREVISTADOS

	MECANOTÉCNICA		MANULI	
	GB	GE	GB	GE
Formação profissional	Superior	Técnico	Superior	Superior
Tempo de empresa	3anos	28 anos	3anos	2anos
Tempo no Brasil	-	3 anos	-	3 anos
Nº de subordinado	7	4	4	5

FONTE: Elaboração da Autora.

Também durante toda a investigação foi organizado um caderno de anotações, chamado de “pesquisa etnográfica”. Neste caderno foram descritos em detalhes anotações de impressões e demais questões consideradas relevantes para este tipo de pesquisa.

4.2 O SETOR AUTOMOTIVO NO BRASIL E NO PARANÁ

A indústria automobilística tem desempenhado importante papel na economia brasileira e, segundo MEINERS (1999) durante todo este século conformou o padrão industrial dominante, através de sua influência decisiva na organização industrial, na gestão do processo produtivo, na definição de um novo modo de vida. A complexidade desse setor está no fato de possuir uma cadeia de relações inter-empresariais que envolve tanto uma cadeia produtiva industrial (extração e produção de matérias-primas e insumos, componentes e autopeças, módulos e sistemas, máquinas e equipamentos e montadoras) quanto uma cadeia de serviços (distribuidores, concessionárias e serviços de reparação e de manutenção) é o que a afirma a pesquisa de MEINERS (1999).

Alguns fatos importantes do desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil, são apresentados por PACHECO (1996) entre eles o autor afirma que após a crise de 1930, o setor industrial se tornou o centro dinâmico da economia nacional. No período de 1930 a 1955, o crescimento da industrialização esteve relacionado tanto à modernização de indústrias de bem de consumo não-duráveis quanto à implantação de indústrias de bens de consumo duráveis (tal como a automobilística). Já no período de 1956 a 1962 a estrutura industrial brasileira enfatizava os setores produtores de bens da produção e bens de consumo duráveis, sendo o crescimento deste último influenciado pela implantação e crescimento da indústria automobilística. Nesse período de implantação e expansão inicial da indústria automobilística, mais especificamente entre os anos de 1960 e 1962, seu crescimento anual médio foi de 23,1 mil unidades. Entretanto, como esse crescimento estava atrelado ao crescimento da renda, no período de 1963 a 1967 a indústria automobilística teve um processo de desaceleração de cerca de 50% da média obtida nos anos anteriores.

Em 1970, a indústria automobilística apresentava uma participação relativa na estrutura produtiva com 2,11% da produção total do ano. Em 1985, a indústria automobilística e de peças teve um papel relativo de destaque, pois representou mais de 12% da produção da indústria pesada do ano.

A pesquisa de PACHECO (1996) ainda aponta que em relação às exportações, foi em 1975 que a indústria automobilística participou com 6,32% da produção setorial, em 1980 sua participação aumentou para 21,24%, de modo que, em 1985, mais de 15,4% da produção foi destinada às exportações.

MEINERS (1999) relata que em 1994, apenas a venda do carro popular foi de 447.900 unidades, o que representou 45,9% do total da venda de automóveis. O autor ainda estima que, o setor automobilístico movimenta cerca de 15% do total do PIB brasileiro.

Quanto ao automóvel no Paraná, as primeiras negociações de investimento no setor automotivo, são apresentadas na pesquisa de MEINERS (1999) que, depois do ciclo da década de 70, foi feita pela Volkswagen e, em seguida, pela General Motors. Com a instalação das fábricas da Renault, da Audi –Volkswagen e da Chrysler, nos anos 90, somando-se à Volvo e a New Holland, deu-se a promoção do Estado do Paraná ao posto de segundo pólo automotivo do País.

De acordo com dados levantados por uma pesquisa desenvolvida pelo governo do Estado do Paraná, o número de veículos fabricados no Estado cresceu em 145%, passando de 57.134 unidades em 1999 para 139.560 unidades em 2000. Além disso, de acordo com essa pesquisa, o Paraná dobrou sua participação no setor automotivo nacional, passando de 4% para 8,2%.

Os resultados recentes (CARTA, 2003) da indústria automobilística brasileira indicam que sua produção em março de 2003 foi de 143,4 mil veículos, resultado 7,3% inferior ao de fevereiro do mesmo ano, quando foram produzidos 154,8 mil unidades. Em relação a março de 2002, com produção de 154,0 mil veículos, houve queda de 6,9%. No acumulado do ano de 2003, ou seja, janeiro a março, registra-se produção de 444,5 mil veículos, resultado 10,5% superior ao de igual período de 2002, de produção de 402,1 mil unidades.

Em março de 2003, o licenciamento de veículos novos foi de 102,5 mil unidades, apresentando queda de 13,0% em relação a fevereiro do mesmo ano, de 117,9 mil veículos novos licenciados. Em relação a março de 2002, que teve licenciamento de 123,8 mil unidades novas, houve decréscimo de 17,2%. No acumulado do ano de 2003 (jan./mar.), o licenciamento foi de 332,4 mil veículos novos; em comparação com igual período de 2002, de licenciamento de novos de 336,0 mil unidades, há queda de 1,1% (CARTA, 2003).

Quanto as vendas internas no atacado de máquinas agrícolas, em março deste ano, foram de 3,2 mil unidades, apresentando aumento de 24,8% em relação a fevereiro do mesmo ano, de vendas de 2,6 mil máquinas agrícolas. Em relação a março de 2002, de vendas cujo valor equivalente a março de 2003, houve estabilidade. No período de janeiro a março deste ano, as vendas de máquinas agrícolas são de 7,3 mil unidades; havendo uma queda de 10,4%

em relação a igual período do ano anterior, cuja venda foi de 8,1 mil máquinas agrícolas (CARTA, 2003).

As exportações em março de 2003 das empresas filiadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA totalizaram US\$ 426,8 milhões, apresentando aumento de 15,0% em relação a fevereiro do mesmo ano, que apresentou um índice de exportação de US\$ 371,1 milhões. No que diz respeito a março de 2002, cujas exportações foram de US\$ 296,6 milhões, houve acréscimo de 43,9%. No acumulado do ano de 2003, as exportações somam US\$ 1,1 bilhão. Em igual período de 2002, as exportações foram de US\$ 745,7 milhões, registrando-se a expansão de 43,8%, conforme relata as estatísticas da ANFAVEA (ANUÁRIO, 2003).

4.2.1 Fornecedores

Os fornecedores nas afirmações de PORTER (1999) são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um determinado setor através da elevação de preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, o autor afirma que os fornecedores denominados de “poderosos” dispõem de condições para diminuir a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços.

PORTER (1999) afirma que o poder dos grupos de fornecedores considerados importantes depende de várias características da situação do mercado e da importância relativa das respectivas vendas para o setor, em comparação com o negócio como um todo. O autor classifica o grupo como poderoso se:

- 1.4. É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador;
- 1.5. Seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança, uma vez que mudança são custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor; e suas causas são, entre outras, as especificações dos produtos pelo comprador, que criam certa acomodação em relação a determinados fornecedores;
- 1.6. Não está obrigado a competir com outros nas vendas ao setor;
- 1.7. Representam uma ameaça concreta de integração para a frente, invadindo o setor dos compradores;

1.8. O setor não é um comprador importante, e se fosse, a sorte dos fornecedores estaria estreitamente vinculada ao setor.

Os fornecedores do setor automobilístico representam uma parcela importante e essencial no processo de produção e comercialização dos automóveis, assim como são peças essenciais para que a indústria automobilística consiga desempenhar suas funções da melhor maneira possível, visando, mais do que nunca, o mercado globalizado. O maior exemplo dessa representatividade pode ser observada na composição de um veículo, onde 70% do seu valor vem da indústria de componentes e subcontratados.

Devido ao mercado altamente competitivo que apresenta o setor, a redução de custos tornou-se um dos maiores desafios da indústria automobilística. Neste processo os fornecedores de componentes, com seu alto índice de participação no custo dos veículos, estão sendo pressionados com relação a negociação de preços dos seus produtos, assim como, devido a essa pressão, estão procurando melhorar suas competências e abaixar os seus custos (FREYSSINET ; LUNG, 1999). O setor de autopeças é composto, por empresas locais, porém, grande parcela desse setor é composto por empresas com poder mundial de negociação, empresas com dimensões tão grandes quanto as próprias montadoras.

PORTER (1997) alerta que em razão do grau de competitividade e ao grande número de empresas concorrendo no mesmo nicho de mercado, existem muitas empresas que representam fornecimento local de peças, não representando uma ameaça para a indústria automobilística, uma vez que não possuem grande poder de negociação perante as montadoras, no entanto, existem outras empresas que têm um grande poder sobre a indústria, uma vez que atendem várias montadoras em escala mundial, e que podem representar uma ameaça para o setor, podendo assim se tornar uma das grandes forças que governam a competição do setor automobilístico (PORTER, 1997).

Para PORTER (1999) numa ação estratégica as opções da empresa em relação aos fornecedores devem ser encaradas como decisões estratégicas cruciais. A empresa é capaz de melhorar sua postura estratégica descobrindo fornecedores que disponham do menor poder de afetá-la de forma negativa. Com o resultado da mudança, ao longo do tempo, dos fatores que determinam o poder dos fornecedores ou das decisões estratégicas da empresa, o poder desse grupo aumenta ou diminui de forma natural, afirma o autor.

4.3 MECANOTÉCNICA DO BRASIL LTDA.

A Mecanotécnica do Brasil Ltda (MTU) é uma sociedade que situa-se em Campello Sul Clitunno, pequena cidade da Úmbria entre Assis e Spoleto, a 140km ao norte de Roma na Itália, cuja razão social da Matriz denomina-se Mecanotecnica Umbra s.p.a. Sua filial brasileira foi instalada em 15 de março de 2001, na Região Metropolitana de Curitiba, no Município de São José dos Pinhais, atualmente liderada por um italiano, com atuação de muitos anos na matriz italiana, que visa após cumprir suas metas de fixação seja na base de operações de produtos como na marca da empresa no solo brasileiro, retornar à matriz italiana.

Com mais de trinta anos após sua fundação é hoje, um fabricante de selos mecânicos para bombas de água de abrangência mundial, destinando-se a três setores do mercado. Particularmente no setor automobilístico cobre aproximadamente 50% de suas atividades, enquanto que nos outros dois setores, de eletrodomésticos e industrial variado, abrange mais 25% em cada um deles do mercado mundial. Esta empresa aposta na qualidade e na inovação tecnológica para assim oferecer aos seus clientes produtos confiáveis e competitivos, isto devido a automação do processo de produção e ao contínuo monitoramento da qualidade, já certificada pela ISO 9001. Uma das prioridades empresariais é a relação de forte colaboração técnica com seus clientes, hoje distribuídos em 50 países, entre Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia, aos quais destinam-se uma alta porcentagem do faturamento empresarial, que é hoje aproximadamente de 20 milhões de dólares, conforme balanço da empresa.

Entre seus objetivos de qualidade, confiabilidade e competitividade, a Mecanotécnica do Brasil sempre dedicou uma atenção especial ao fator fundamental de um selo mecânico: a correta combinação dos materiais em função das características da aplicação. Também é constante nesta empresa a colaboração com universidades e centros de pesquisas nacionais, permitindo o acesso em suas instalações para o desenvolvimento de pesquisas, como também busca sempre uma nova tecnologia de produção de vanguarda, tendo como objetivo alcançar um completo controle do processo de produção, conjugando assim, confiabilidade e competitividade na ótica da máxima satisfação do cliente.

Seus principais valores consistem em somar qualidade e gestão de Recursos Humanos, com o objetivo de dar da maneira mais adequada suporte necessário ao grande

crescimento, seja do número de funcionários ou de vendas nos últimos anos, pois ao iniciar suas atividades no Paraná, já ofereceu um representativo número de vagas para o mercado de trabalho. Esta empresa também está consciente da importância de desenvolver, além de um papel econômico, uma função de promoção social e de referência no território, empenhando-se em atuar a gestão integrada de qualidade, ambiente e segurança.

A Mecanotécnica do Brasil já iniciou um programa de investimento, que visa a aumentar sua presença nos três setores de mercado, automotivo, industrial e eletrodomésticos, seja na Itália ou no exterior, reorganizando tais setores como verdadeiras áreas estratégicas de negócios, sendo esta reorganização a opção empresarial para enfrentar a globalização dos mercados através de um elevado nível de serviço ao cliente. Ao definirem a expansão de suas empresas, olham para o Brasil como um país em pleno desenvolvimento. Nessa mesma ótica, com objetivos estratégicos para o futuro, escolheram o Estado do Paraná devido seus pólos industriais e a infra estrutura pronta para receber investimentos externos e oferecer suporte para o crescimento destes empreendimentos, haja vista que no final de seu primeiro ano no Estado, já produziu 1 milhão de peças somente destinada ao setor automotivo, totalizando uma produção de 2,5 milhões.

Entre seus principais valores pode-se citar: a rentabilidade, empregados, produto, qualidade, segurança e cuidado com o impacto ambiental. O respeito pelas pessoas é um valor muito presente no discurso escrito ou falado na empresa, como pode-se observar pelo orgulho com que dizem ter conquistado as normas ISO 14001(norma referente à recursos humanos) que comprovam o reconhecimento referente à aqueles valores já citados acima.

4.4 MANULI AUTO DO BRASIL LTDA.

O Grupo italiano Manuli com origem por volta de 1935, é uma Holding industrial operando com 28 companhias subsidiárias, sediada em Brugherio/Milão com aproximadamente 3.000 mil empregados. O Grupo denominado de Manuli Rubber Industries (MRI) é uma companhia multinacional com estilo de uma organização familiar, sendo seu marketing de referência focado no *design* de seus produtos. Os seus produtos são de aplicabilidade para os setores automotivo, hidráulico e náutico, o Grupo está organizado nestas três divisões para melhor satisfazer a demanda específica dos três diferentes mercados, no Brasil é o grupo referente em negócios de *design* automotivos.

Sua missão no Brasil foi atribuída a partir do ano 2000, que é consolidar suas atividades no Mercosul através de sua nova sede no Paraná, e é denominada Manuli Auto do Brasil, dedicada para a produção automobilística, sendo que seu principal produto no País é a produção de tubo para ar condicionado, entres seus principais clientes pode-se citar: Renault, BMW, Volkswagen e Volvo. Além do Brasil as filiais voltadas para o setor automotivo localizam-se distribuídas em mais cinco países, os quais são Luxemburgo, França, Holanda, Espanha e Itália, que conta com duas filiais sendo uma na cidade de Bologna e outra em Milão.

Faz parte do Grupo italiano a Manuli Packaging, líder no mercado europeu de embalagens flexíveis e filme polietileno, com fábrica na Itália, Alemanha e Argentina. A Manuli Packaging tem capacidade de produzir mais de 140 mil toneladas de material plástico por ano. Com ampla visão de mercado, a empresa expandiu horizontes para se integrar ao Mercosul, instalando-se em novembro de 2000 em Buenos Aires, conquistando, em pouco tempo, a posição de uma das principais produtoras e exportadoras de filme *stretch* da América Latina.

A fábrica do Grupo no Paraná, Manuli Fitasa S/A, é resultado de uma *joint venture* entre a Manuli e a paranaense Fitasa, que atua há seis anos no mercado, e é uma empresa paranaense convertedora e distribuidora de todo tipo de insumo para embalagens, principalmente filme *stretch* e fita adesivas, com destacada atuação em todo o mercado nacional.

A Manuli brasileira denominada de Manuli Auto do Brasil, está instalada no Município de São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, sua liderança fica sob a responsabilidade de um brasileiro que ocupa o cargo de Diretor Geral, porém a Diretoria Administrativa e Financeira está nas mãos de um italiano. A empresa pretende conquistar por meio do Paraná uma posição de liderança no mercado brasileiro, utilizando as mesmas estratégias que já lhe valeu a liderança no mercado mundial, como a utilização da mais alta tecnologia na fabricação e conversão de filme *stretch*, fitas adesivas para uso geral ou personalizadas, *Bopp film*, embalagens flexíveis e filme de polietileno extensível, além da filosofia de parceria na busca das soluções mais adequadas para os clientes.

Para a empresa italiana, o Brasil é visto como um mercado estratégico em expansão e a escolha de Curitiba como sede na fabricação de materiais plásticos deve-se ao potencial da região para a realização de bons negócios. Em agosto de 2002, os diretores italianos visitaram

o Paraná com a finalidade de fortalecer as alianças comerciais com o mercado e conseqüentemente ampliar a produção e comercialização dos produtos no Brasil e no mercado sul-americano. O Grupo investiu no Brasil US\$ 6 milhões na unidade recém criada em Curitiba, e assim ampliando a produção de produtos plásticos no mercado nacional.

Nesta primeira fase de instalação, a empresa gerou um grande número de empregos. A capacidade produtiva da fábrica é de 6 milhões de metros quadrados de fita adesiva e 300 toneladas de filme *stretch* por mês.

Dados da empresa garantem que esta nova sede no Paraná, além de geradora de empregos, acrescentará ainda mais competitividade aos produtos. Para a diretoria da multinacional, a instalação da indústria no Brasil também trará ótimos resultados, tal como a outra filial instalada em país vizinho e que já ocupa significativa posição como produtora e exportadora, além de representar a aliança estratégica na integração ao Mercosul.

4.5 PERFIL DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Adota-se a partir deste estágio, e a cada momento que exigir análise de dados na pesquisa, como critério de nomeação das empresas (empresa 1 e empresa 2), esta denominação foi definida pela ordem em que foram visitadas para a realização das entrevistas. Foi informado aos entrevistados e ao Diretor Geral das duas empresas que não seriam identificados nomes durante a análise de dados nesta investigação. Somente a Empresa 1 autorizou sua identificação, então, optou-se que para esta pesquisa nenhuma identificação nominal seria feita, considerando que as duas empresas se destacam como grande porte e com atuação no mercado europeu, conforme requisito citado na metodologia desta pesquisa. A opção de escolha pelas empresas vai ao encontro a metodologia estabelecida anteriormente, que buscava investigar empresas multinacionais fornecedoras.

O quadro 4 apresenta o perfil de cada uma das empresas estudadas. Para este momento ainda é justificável a sua identificação, considerando que a finalidade do quadro é ilustrar as apresentações das empresas feita na seção 4.2 e 4.3.

QUADRO 4 - PERFIL DAS EMPRESAS ESTUDADAS

MANULI	MECANOTÉCNICA
--------	---------------

Fundação / Matriz	1935	1966
Instalação no Paraná	1998	2000
Nº de funcionários	47	48
Principal produto	Tubos de ar condicionado	Selos mecânicos
Produção/mês	38.000 peças	350.000
Nº atual de italianos	2	2

FONTE: Elaboração da Autora

Na seqüência no que se refere a atividade gerencial dentro das empresas, abordam-se alguns apontamentos gerais sobre a tomada de decisão e a negociação, nas duas empresas agora chamadas de empresa 1 e empresa 2 conforme a ordem de visitação. Estas questões são focos da pesquisa, para posteriormente se analisar casos específicos, conforme a proposta metodológica desta investigação.

4.5.1 Empresa 1

Percebeu-se através da observação não participante que, faz parte da cultura da empresa a abertura ao que vem de fora, isto é, **receptividade ao estrangeiro**, ao que é diferente, e a **valorização das relações**, sendo estes traços culturais brasileiros considerados nesta pesquisa. Esta receptividade “cultural” pode ser explicada pelo fenômeno sócio-econômico em decorrência da globalização no Estado, e não meramente pela dependência econômica.

Durante o período de entrevista foi possível almoçar na fábrica junto com todos os funcionários e inclusive com o Gerente Superior italiano. Percebeu-se que esta é uma rotina na fábrica. O gerente italiano normalmente está presente nos almoços diários e não mantém nenhuma formalidade. Senta-se à mesa junto com todos, mantendo o mesmo nível de igualdade.

Ao longo da observação não participante ficou bem claro que os princípios básicos desta empresa são:

a) a liderança, caracterizada por: diálogo aberto, confiabilidade, melhoria da eficiência das operações, desenvolvimento contínuo da sua equipe, porém com planejamento de curto prazo;

b) trabalho em equipe, com ênfase na rentabilidade do grupo, orientação para processos, abertura e ação e igualdade de valor;

c) qualidade total que envolve integração, descentralização, participação, foco no cliente, orientação para processos, melhoria contínua, acompanhamento e *feedback*;

d) o espírito da empresa está caracterizado pela participação ativa dos funcionários, estabelecimento e acompanhamento de objetivos claros, foco no cliente, comunicação aberta e honesta, receptividade à mudanças, incentivo para defender seus pontos de vista.

No entanto, observou-se que apesar de alguns destes princípios irem ao encontro a outros traços da cultura brasileira, entre eles nota-se que alguns que se opõem aos traços comuns da cultura brasileira, como por exemplo: o **trabalho em equipe** se opõe ao traço **individualismo** e o *feedback* e a **melhoria da eficiência das operações**, ao **jeitinho brasileiro**

Por outro lado, em relação à imposição da cultura italiana, percebe-se que esta não ocorre de forma autoritária, que os próprios funcionários se interessam em conhecer a cultura dos funcionários italianos, e sem nenhuma imposição aparente aceitam conhecimentos e técnicas do país estrangeiro. Segundo os entrevistados, a empresa determina linhas gerais de conduta, mas isso não reprime diretamente a cultura brasileira, porém pode-se perceber que, existe uma **receptividade ao estrangeiro** ao considerar que sua própria contratação foi motivada pelo seu conhecimento de outras culturas, de acordo com o depoimento abaixo:

“...no referente a importação de outra cultura, aqui dentro, a organização privilegia a cultura brasileira, e ele [gerente superior] não faz nenhuma imposição de implantar a cultura de seu país de origem. Mas eu sei que aqui, a cultura brasileira é uma cultura híbrida por haver incorporação de outras culturas, inclusive eu mesmo sou exemplo disto, só entrei aqui por ter tido experiências em empresas suecas e alemãs ...”

Gerente médio brasileiro

4.5.1.1 Tomada de decisão

Nessa empresa as decisões programadas geralmente são impostas pela matriz, mas as não programadas têm forte participação dos funcionários, mesmo que não ocupem cargos gerenciais. Essa é uma postura mais recente que reflete uma tentativa de descentralizar as decisões, de acordo com os princípios (a) e (c), citados anteriormente (f. 115). A participação é estimulada pelo Gerente Médio, principalmente através de reuniões regulares e também estimulada pelo Gerente Superior que lidera envolvendo todos no processo, se mostrando

presente e próximo de todos. Isto pode ser observado através dos depoimentos (apresentados a seguir), que na visão de QUINN (1980) fazem parte de um jogo de manipulações. Conforme o autor, o incrementalismo pode ser visto sob duas maneiras, em uma delas como um processo para dar vida a uma visão já existente na mente do estrategista, em que ele manobra de forma tática, quase política, incrementalmente. E de acordo com QUINN (1980, p.32) “os altos executivos movimentam seletivamente as pessoas na direção de uma meta organizacional concebida de forma ampla”.

“...hoje em dia eu transfiro toda a responsabilidade para o pessoal operacional, daí eu tirei aquela figura do supervisor com o chicote, mandando o pessoal produzir, e trabalhar. Eles têm maior autonomia, podem trazer soluções...”

Gerente Médio brasileiro

“...para o próprio bem da empresa, e para o bem dele [gerente superior], eu sempre dou minha opinião, às vezes ele não gosta e acha que eu estou exagerando, depois ele reconhece que eu estava certo, e acaba concordando comigo...”

Gerente Médio brasileiro

“...ele[italiano] quer que eu leve sempre uma decisão tomada só para ele assinar a autorização...”

Gerente Médio brasileiro

Uma outra questão importante no incrementalismo lógico do QUINN, é que o estrategista é tido como um super-homem que é capaz de manipular idéias, culturas e pessoas. Conforme as conversas informais a seguir observa-se que é possível que as pessoas estejam um pouco ‘contaminadas’ por essa manipulação, porém nos tais depoimentos como também através das observações pôde-se entender que a autonomia foi conquistada pelos brasileiros, considerando que há várias indícios na empresa de que de fato os brasileiros conquistaram a confiança dos italianos, por provarem constantemente que são responsáveis com as atividades de trabalho.

“...no meu ponto de vista, a comunicação melhorou muito desde a implantação da fábrica. Hoje nosso grau de informação aumentou, sabemos o que esta acontecendo e participamos das decisões, porque ele [gerente superior] dá essa liberdade...”

“...as pessoas estão envolvidas com seu trabalho, com o do colega, com o sucesso nos resultados. Há muita preocupação com a qualidade daquilo que se faz, como baixar índice de defeitos, afinal o interesse também é nosso...”

“... ele [gerente superior] circula entre as máquinas, conversa com todo mundo, e até joga futebol com a gente...”.

“...nossos supervisores têm muito crédito aqui, o que ele fala o superior assina em baixo...”

Conversas informais com subordinado do Gerente Médio.

De acordo com o que foi abordado no item 2.3.1, percebe-se que na Empresa 1 se aplica a afirmação de RAMOS (1983) de que a “comunicação é inseparável da decisão”, pois são incentivadas periodicamente em reuniões de trabalho para avaliação, troca de informações e solução de problemas, ou mesmo em reuniões sociais, o que proporciona aos subordinados uma abertura de diálogo e aspecto positivo na relação interpessoal. Também observou-se na Empresa 1, que conforme os estudos de HATCH (1997) o processo de tomada de decisão é especializado, porque ocorre em todos os níveis e em todas as unidades, cabendo sempre à gerência média levar para aprovação do superior por razões hierárquica. Sendo assim, percebe-se que de acordo com a autora esta organização apresenta estrutura com aspectos funcionais, porém, ainda se mantém a estrutura tradicional. Considerando que o Gerente Superior (estrangeiro) toma decisões estratégicas pautadas nas decisões das gerências médias (brasileiros) entende-se que as decisões podem estar altamente influenciadas por aspectos subjetivos conforme as afirmações de MARCH E SHAPIRA (1987) e MOTTA (1998), e neste sentido, representa a grande possibilidade da influência da cultura brasileira nos processos de decisão e conseqüentemente na estratégia da organização.

4.5.1.2 Negociação

Em razão da Empresa 1 dar muita ênfase ao diálogo, a negociação é muito praticada, confirmando a afirmação de ROBBINS (1999), apresentada no item 2.3.2, de que ela é um elemento que permeia praticamente todas as interações dentro das organizações. Também conforme KILKSBERG (1993) em que a negociação é vista como imposições verticais, neste caso ocorre na definição de critérios justos baseados na perspectiva de resultados. Assim, superiores e subordinados negociam, por exemplo, prazos e metas. No entanto, o Gerente

Médio muitas vezes consegue convencer o superior, apesar de ser o fator negativo que o Gerente Superior vê nos brasileiros, a falta de cumprimento de prazos, conforme se observa no seguinte depoimento:

“... ele [gerente superior] achava que tinha que ser assim, e eu achava que tinha que ser assado. Eu normalmente conseguia provar com resultados de outros casos que acabamos não cumprindo o prazo, de que desta vez deveria ser assim ou assado. Aqui dentro não tem problema de hierarquia, ele respeita muito nossa opinião...”

Gerente Médio brasileiro

Também o que foi colocado por ROBBINS (1999) no item 2.3.2, se confirma nesta organização, ou ainda do ponto de vista de FLEURY e FISCHER (1989) em que interliga poder e cultura como fatores relevantes num processo de mudança dentro da organização. Nesta empresa identificam-se subculturas inseridas no contexto informal da organização, manipulando o poder e assim visando atender interesses, isto vem ao encontro das afirmações de ROBBINS (1999) de que o contexto cultural da negociação influencia consideravelmente ao se considerar relacionamentos interpessoais, táticas usadas, e mesmo o local onde a negociação é conduzida. Dessa maneira, nota-se a influência do contexto cultural no qual ocorre a negociação, principalmente em relação às táticas utilizadas e ao local onde são conduzidas, ao se considerar as adaptações que fizeram em suas reuniões de negócios. Percebe-se que brasileiros e italianos são adeptos a informalidade, e ambos preferem ambientes e formas neutras para se reunirem e negociarem, assim como a adotar uma abordagem mais pessoal, no estilo de uma conversa. Isto fica muito claro no depoimento de um entrevistado sobre as reuniões de avaliação de desempenho que realiza com seu superior:

“... a gente não faz reuniões formais, como a formalidade já não é uma pratica deles [italianos] também, então nossas reuniões são de um jeito mais abrigado...que é só uma conversa, mais do nosso jeito. Aquela coisa mais natural. Para eles é como se fosse uma reunião mesmo. Chega lá bate um papo...muitas vezes fora da empresa, mas assim do nosso jeito as coisas fluem bastante...”

Gerente Médio brasileiro

“...eles[italianos] brincam muito, brincam até com coisas sérias só para testar, eu fico sempre com um pé atrás, penso muito, busco muita informação para depois dar minha opinião...”

Gerente Médio brasileiro

4.5.2 Empresa 2

A Empresa 2 possui muitas características da Empresa 1, é o que observou-se através das entrevistas e observação não participante, principalmente no referente a questão de princípios. Em vários contatos informais com o gerente superior italiano, observou-se entre vários comentários sobre a empresa, sendo que alguns chamaram atenção pela relevância com a pesquisa. O depoimento abaixo traduz a tentativa da empresa de se adaptar ao país.

“...que seja uma fabrica italiana com brasileiros para o Brasil e que a criatividade dos brasileiros possa integrá-la por completo no País...”

Gerente Superior italiano

Ao analisar a questão da aculturação dentro da empresa, observou-se em determinados comportamentos e através de vários depoimentos que, apesar de a matriz influenciar as normas da empresa não há uma tentativa formal, por parte da empresa, de impor a cultura de seu país de origem, mas sim, existe um significativo espaço para a cultura brasileira. Atualmente o que existe na empresa é uma cultura híbrida causada pela convivência com estrangeiros. Nesta mesma situação fica evidente a presença também de um forte traço cultural brasileiro, que é a **receptividade ao estrangeiro** num aspecto positivo, cuja valorização ao estrangeiro já estudada por MOTTA, ALCADIPANI e BRESLER (2000); CALDAS (1997) e CALLIGARIS (1993) porém, nesta empresa aparentemente este traço não representa dominação conforme o depoimento abaixo:

“... claro as origens contam muito, mas não somos obrigados a ser igual eles [italianos]. Na convivência de todo o dia, você tem que entender o ponto de vista deles, não que você tenha que aceitar sempre, mas acho que tem que respeitar, mas somente respeitamos quando somos respeitados também. Na convivência do dia a dia sempre aprendemos alguma coisa diferente, técnicas que trazem da Itália, assim nos modernizamos mais...”

Gerente Médio brasileiro

Em relação a vinda de estrangeiros, observa-se que, a empresa investe em italianos que já tenham algum conhecimento da cultura brasileira, que conheçam o Brasil e

preferencialmente falem ou tenham estudado a língua portuguesa, sendo esta a estratégia da matriz. A empresa não apresenta insistência na imposição da cultura de seu país de origem, o que parece acontecer é uma hibridização cultural causada pela convivência entre italianos e brasileiros, e provocada por uma imposição sobre os italianos que vêm ao Brasil. Esta observação feita pode ser respaldada nas orientações de RICHARDSON (1999), isto é, neste primeiro contato com a situação está se vendo apenas o comportamento aparente, mas a essência está oculta sob a superfície de aparências. A duração e a decisão sobre a permanência de uma expatriação, no caso observado nesta empresa, está relacionada diretamente com a **valorização das relações**, conforme a afirmação de DAMATTA (1986) que a relação é um dado básico de todas as situações, sendo este um traço considerado fundamental na cultura organizacional da Empresa 2, conforme observa-se no depoimento abaixo:

“... a matriz considera um fracasso nossa expatriação, quando não se adaptamos a realidade da empresa local, não conseguimos transmitir o sistema de trabalho,mas principalmente quando não tratar os colegas e subordinados com humildade ...”.

Gerente Superior italiano

Na Empresa 2 observa-se que ocorre o que os estudos de BRANDT e HULBERT (1977) revelam de que a decisão está sempre nas mãos de um estrangeiro, apesar de o presidente ser brasileiro e o nacionalismo ser uma marca muito forte na organização.

Nesta empresa a decisão sobre o setor financeiro e a quem cabe a tomada de decisão é sempre de um italiano. Percebe-se que o nacionalismo têm conotação de poder, e a confiança é sempre atribuída à um italiano. Ainda não há uma preocupação de preparar um brasileiro para este cargo, porém o cargo de Direção Geral já foi assumido por um brasileiro desde sua instalação no Brasil, conforme o relato a seguir:

“... é norma, uma empresa multinacional quer ter certeza que os negócios estão indo bem na filial no exterior e por isso coloca pessoa de confiança em postos estratégicos, principalmente na Diretoria Geral ou Financeira, aqui o Diretor Geral é brasileiro, por uma questão estratégica, mas tudo passa pelo aval do financeiro, que é quem toma a decisão final...”

Gerente Superior italiano

Quanto a questão da interculturalidade observou-se que a integração é pacífica e que apesar de os italianos terem aquele estereótipo negativo do brasileiro, estão lentamente sendo desconfigurados desde a instalação da empresa no Brasil. A imagem causada pela mídia externa de que por exemplo somos avessos ao trabalho, preguiçosos, e diversos outros atributos, podem mudar mas o preconceito de que somos intelectualmente inferiores aos estrangeiros não vêm se alterando. Ao analisar algumas declarações percebe-se que nesta empresa existe algum tipo de poder, que conforme CLEGG (1992) revelam que as formas de ações resultam de um processo de controle disciplinar, pode ser em razão disto que comprometimento do brasileiro com o trabalho foi um problema que os italianos enfrentaram. Também conforme os estudos de ALVES (1997) este tipo de poder autoritário poderá ser classificado como coercitivo, que é aquele que exige submissão e usa do constrangimento para incitar os indivíduos a realizarem tarefas que não necessariamente desejam executar, conforme a afirmação do gerente italiano que diz :

“... É claro que as bases culturais são diferentes, sendo que uma pessoa na Europa tem educação mais rígida daquela latino-americana. Estas diferenças não constituem obstáculo ao relacionamento, desde que haja disponibilidade para troca de informações e conhecimento. Por parte minha encontrei dificuldade quando precisei cobrar das pessoas um envolvimento maior com a empresa e seus objetivos, precisei me impor logo no início...”.

Gerente Superior italiano

Observamos que em relação a **receptividade do brasileiro ao estrangeiro** pode-se dizer que este traço cultural apesar de ser identificado, porém não foi uma forte característica na empresa 2, e que o brasileiro nesta empresa teve um comportamento gentil, mas não passivo diante ao estrangeiro, e muitas vezes soube usar seu conhecimento para se fazer respeitar, conforme relata o depoimento abaixo:

“... no começo senti um pouco de indiferença, depois sempre com maior aceitação, desde que haja respeito e contínua troca de idéias e opiniões com objetivo de melhorar o resultado da empresa. É claro que um gerente brasileiro conhece melhor a lei do País, sabe se mover com as autoridades locais, não vive longe de seu País mas vive no País. Tudo isso ajuda para um desempenho melhor em princípio ...”.

Gerente Superior italiano

4.5.2.1 Tomada de decisão

No item 2.3.1, observa-se que o processo decisório nos estudos de EISENHARDT (1989) concluem que há importância crucial em equipes de alto gerenciamento (padrões de

interação recorrentes entre executivos influenciam profundamente decisão estratégica). A perspectiva complexa em cognição (pessoas são capazes de se engajar em estratégias de solução de problemas, agindo com sensatez para ajudar a compensar suas limitações). Destaca-se na Empresa 2 pelo que pôde-se observar que, a emoção representa um papel importante para tomada de decisão de alto risco (ansiedade e confiança como fatores-chaves em influenciar o ritmo do fechamento da decisão).

Para esta atividade gerencial, as afirmações e observações indicam que as decisões na Empresa 2 são mais autoritárias (denunciadas pela postura do gerente italiano) e não são estruturadas, a coleta de informação é feita de improviso no momento que precisa tomar tal decisão, o depoimento abaixo ilustra este aspecto:

“...ele (gerente italiano) diz eu acho que tem que ser assim e pronto, ele é muito ansioso..., muitas vezes ele acaba vendo que está errado e volta atrás, mas é o jeito dele se impor, está sempre preocupado com questão do legal se é certo ou errado legalmente..., por isso sempre precisa de nossa opinião individual como apoio, pois desconhece a legislação brasileira, então não pode decidir nada sozinho tem que considerar nossa opinião...”

Gerente Médio brasileiro

Considerando os dois tipos de decisões de acordo com SIMON (1960), conforme as citadas no item 2.3.1, nesta empresa a observação e os depoimentos indicam que as decisões ocorrem sempre no improviso e não programadas. Ao considerar estudos como de EISENHARDT (1989) que enfatizam que padrões de interação entre executivos influem profundamente em decisões estratégicas, em ambientes de alta velocidade como se caracteriza a Empresa 2, percebe-se o descontentamento de brasileiros e italianos na interação diante de um processo de decisão, que certamente poderá refletir no resultado do processo, isto também vêm ilustrar aos que dizem que a informação contribui com a tomada de decisão, como revelam os estudos de EISENHARDT (1989) que analisam a velocidade, planejamento, informação em tempo real, e indica quanto maior uso de informação em tempo real, maior velocidade do processo de decisão. Na visão do gerente italiano, os brasileiros demoram muito para decidirem as questões não planejadas, isto em razão do tempo que gastam na fase de estruturação, passam a maior parte do tempo analisando os possíveis cursos de ação e acessando várias fontes de informações, isto para os estrangeiros representa um ponto negativo sobre os brasileiros, por outro lado os brasileiros acham que a falta de estruturação

para se tomar uma decisão depõe negativamente contra a empresa, comprometendo até sua imagem perante os clientes, conforme os depoimentos seguintes:

“...os brasileiros querem sempre discutir os assuntos, mesmo quando nem todos da equipe estão dominando aquele assunto, não estão envolvidos naqueles detalhes do negócio, mas ainda assim buscam a participação de todos, isto não é bom porque as decisões demoram muito...”

Gerente Superior italiano

“...ele (italiano) faz a gente se estressar, por exemplo quando vai se decidir sobre uma licitação ele deixa para correr atrás das informações sobre o assunto na hora que as pessoas externas estão na empresa esperando pela decisão, deixam ficar esperando até localizar documentos etc., então chamam a gente na hora que as coisas estão acontecendo, não planejam nem programam nada antes...”

Gerente Médio brasileiro

Porém nesta Empresa 2, pode observar que a comunicação também é inseparável da decisão tal qual a Empresa 1, sendo assim, esta de acordo com as afirmações de RAMOS (1983) de que, para ser bem sucedida deve estar baseada no princípio da retroação. Portanto há sempre um feedback entre os gerentes brasileiros e italianos em qualquer situação que requeira tomada de decisão. Neste sentido a empresa 2 reconhecer como benéficos o que EISENHARDT (1989) também considera, como por exemplo: a preferência de comunicação em tempo real, conversas face-à-face ou emails em vez de informações atrasadas da mídia, sendo estes fatores que acredita acelerar a identificação da questão, permitindo que o executivo identifique problemas e oportunidades mais cedo; e desenvolvam intuição pela contínua exposição a situações. O que aparentemente se manifestou nas observações foi que os italianos não são adeptos as reuniões de equipes grandes com longas discussões, pois devido aos seu perfil (falam e gesticulam muito) então preferem conversas individuais, onde podem se expressar livremente sem tumultuar a equipe toda.

4.5.2.2 Negociação

No item 2.3.2 foi definido, que seria investigada a negociação que apresentasse resultados satisfatório para as partes envolvidas, que fosse premeditada e que ocorresse entre indivíduos de raízes culturais diferentes. Neste tipo de negociação o aspecto cultural é o mais importante.

Na Empresa 2 a negociação acontece claramente, ou seja o gerente costuma expressar sua opinião, e não se omite quando percebe alguma coisa errada, ou quando algo o desagrada, isto de acordo com a abordagem no item acima.

Um gerente entrevistado citou que a sua participação na fase de barganha e solução de problema (ROBBINS,1999) é muito motivadora, afirmou que

“...eu me sinto com credibilidade e que ele[superior] confia em mim, quando me chama para discutir determinado assunto e achar uma solução . Uma outra questão também é que tenho capacidade para isto eles[italianos]percebem logo em quem devem confiar...”

Gerente Médio brasileiro

Por outro lado observou-se que muitos dos Gerentes Médios costumam envolver-se em ações de **planejamento, dão sugestões, feedback**, no entanto têm dificuldades em implementar uma determinada ação quando estas demandam a necessidade de entrar em conflito, principalmente quando esta envolve a presença do gerente superior. Porém o ponto fraco dos brasileiros que os italianos vêem é a demora de efetivar do projeto para a ação. Estas observações poderão ser melhor compreendidas na afirmação informal do gerente superior, que diz:

“...todos gostam de participar e a maioria tem boas idéias; eles [gerentes médio] tem bom conhecimento para fazer projetos, planilhas, o problema é que demoram para por em prática o que está no papel. O que precisam é acostumar a brigar para a realização também,o que acontece é que na minha frente procuram ser muito pacíficos...”

Gerente Superior italiano

Através da observação não participante percebe-se que as pessoas participam porque faz parte de seu trabalho, mas também porque desejam influenciar nas decisões. Após diversas conversas informais e ouvir alguns relatos, fica evidente ações em que alguns gerentes se manifestam por terem medo de conseqüências negativa no futuro, embora nem sempre a proatividade, como na abordagem de SCHNEIDER e MEYER (1991) é uma constante neste nível gerencial conforme relato:

“... apesar de ser um pouco crítico eu procuro sempre dar um feedback, pois tenho observado que em diversas áreas , existem pessoas que são passivas , e não questionam , só que depois quando acontece um problema a responsabilidade cai sempre sobre a gerência...”

Gerente Médio brasileiro

Em seguida pode-se observar o depoimento do Gerente Médio em que sua grande preocupação é realmente evitar futuros problemas que possam comprometer sua gerência. Sendo assim busca comprometer sua equipe numa negociação com seu superior, conforme relata:

“... quando ele [superior italiano] vem com uma tarefa somente concordo em cumprir determinado prazo e com a quantidade da produção depois de consultar minha equipe, porque é aquela história na hora que fala é uma coisa, na prática é outras, e eles são rigorosos se falharmos numa data, daí que nossa imagem prejudicada...”

Gerente Médio brasileiro

Diante estes depoimentos e demais observações feitas percebe-se que, assim como foi colocado no item 2.3.2, as negociações nessa empresa, buscam um resultado satisfatório para as partes envolvidas. Além disso, foi identificado algumas das etapas do processo de negociação conforme as definições de ROBBINS (1999) como por exemplo: a definição de regras básicas, esclarecimento e justificação, a barganha e solução de problema, e principalmente fechamento e implementação, porém não vem a confirmar a afirmação do autor no referente a preparação e planejamento. Também observa-se que busca acordo como consequência entre as partes, estabelecendo uma negociação ganha-ganha, que esta de acordo com as afirmações de WANDERLEY (1998).

Uma vez apresentados os dados de identificação que permitem uma idéia das atividades gerenciais de negociação e tomada de decisão dentro da empresa 1e a empresa 2 pode-se mapear um resumo, onde se destacam essas características, que refletem o que foi constatado.

O processo de tomada de decisão conforme depoimento dos dirigentes, não apresenta uma distinção entre decisões operacionais e decisões administrativas, sendo assim, as decisões não seguem nenhum normativo da empresa. Observa-se que na Empresa 1 as decisões são tomadas em conjunto através de uma postura mais proativa, seja do Gerente Superior ou dos Gerentes Médio, mais cautelosa, porém sempre envolvendo a equipe de

trabalho. Diferente disso, a amostra da empresa 2 apontou que o Gerente Superior não costuma compartilhar as decisões, com o máximo de informações e tomá-las com mais tempo e cuidado.

Finalmente, no que se refere à atividade de negociação na empresa 1 e empresa 2, percebeu-se que ela se centra principalmente nas relações com o cliente, seja externo ou interno. Porém, da mesma maneira como a tomada de decisão, ela é realizada sem muita programação ou planejamento. Na Empresa 2 muitas vezes ocorre no momento em que se precisa tomar uma decisão, com cliente ou fornecedor tendo que esperar para que a Diretoria tome a decisão que seja conveniente. Cabendo assim ao Gerente Médio ascender as necessidades dos clientes e conduzir a negociação com objetividade e coerência. Sendo assim, pelos seus depoimentos pode-se concluir que a postura dos dirigentes se assemelha ao que WANDERLEY (1998) chama negociação ganha-ganha, ou seja, com objetivo centrado na realização de um bom acordo, satisfazendo os dois lados.

A diversidade de interesses e o conflito que podem surgir a partir dessa situação são vistos como funcionais e como mecanismo de tornar o negócio melhor, tanto para a empresa como para o cliente que ela atende. Essa forma de visualizar os conflitos é caracterizada por HATCH (1997) como maneira de estimular a inovação e adaptabilidade.

4.6. DECISÕES OCORRIDAS COMPATÍVEIS COM O MODELO *ISSUE SELLING* LOCALIZADAS NAS EMPRESAS EM ESTUDO

Foram identificadas e descritas três processos de negociação na decisão que apresentam características do modelo *issue selling*, e possíveis de serem reconstituídas conforme a descrição a seguir, feita pelos gerentes médios e identificada como caso A, B e C.

4.6.1 Caso A

A primeira situação identificada na configuração de *issue selling*, foi um fato ocorrido durante o período de instalação da empresa 2 no Brasil.

Ao receberem a proposta de fabricação de uma primeira grande quantidade de seus produtos aqui no Brasil, que significava pôr em operação de imediato mais da metade da fábrica (que até aquele momento ainda estava em fase de implantação), porém a produção deveria cumprir rigorosamente determinado prazo de entrega. Por outro lado não seria possível fechar o negócio, pois naquele momento a fábrica não tinha o maquinário suficiente, e em razão disto corria-se o risco de perderem a grande oportunidade de negócio e o respaldo dos dirigentes do Estado, para enfim finalizar seu processo jurídico de instalação. Para melhor entender esta situação vale ressaltar que, as máquinas utilizadas na fabricação das peças não existem no Brasil e deveriam ser importadas da Itália. E uma importação de equipamentos maquinários somente pode ocorrer com produtos novos, sendo esta é uma regulamentação da legislação brasileira.

Por considerar esta uma boa oportunidade de justificar para a Matriz sua instalação e se solidificarem no mercado brasileiro, foi então que o gerente de produção apresentou uma idéia ao Diretor italiano, na tentativa de solucionar um problema, e ao mesmo tempo se estabelecer na empresa como numa posição estratégica, tornando-se a partir desta situação uma pessoa chave, conforme o depoimento a seguir:

“... diante da situação , a falta de máquinas e uma grande oportunidade de negócio, pensei que uma importação a baixo custo poderia resolver nosso problema e ao mesmo tempo estaríamos fazendo uma arrancada que eles(italianos) iriam gostar, sem contar que eu ainda me destacaria como o homem de confiança deles (italianos) ...”

Gerente Médio brasileiro

Como os maquinários que a empresa dispunha no Brasil não seriam suficientes para atender aquela demanda, e na ocasião a aquisição de máquinas novas não estava previsto no orçamento da empresa 2, e se caso isto tivesse que acontecer, iria fatalmente comprometer seu orçamento. Para então solucionar este problema o Gerente Médio e responsável pela entrega de novos produtos, propôs a importação de máquinas semi-novas, mesmo sabendo que importar produtos semi novos é considerado no Brasil uma prática ilegal.

No entanto ciente desta informação o Gerente Médio se cercou de todas as informações legais, e antecipadamente já contactou com alguns conhecidos no Setor Aduaneiro, e em seguida para mostrar eficiência e rapidez na solução do problema, fez a abordagem ao Gerente Superior italiano com a idéia de convencê-lo em realizar tal

importação. Pois assim justificou ele, poderiam rapidamente vencer a concorrência ao colocarem em produção parte de suas atividade. Com isto, também estariam eles tomando decisões estratégicas para a empresa, e assim entrar em atividade no Brasil.

O Gerente Médio brasileiro argumentou que primeiro precisavam por a produção em ação para gerarem receita, e então já com o recurso financeiro suficiente, é que poderiam adquirir os equipamentos necessários e novos, conforme a exigência da legislação aduaneira brasileira.

O Gerente Superior italiano a princípio não era favorável a este tipo de ilegalidade, porém diante da argumentação do gerente brasileiro que reafirmava ser esta uma prática usual no território brasileiro, e que muitas das empresas estrangeiras e até mesmo nacionais que aqui se instalaram, usaram também entre outros este recurso. Ele então concordou após várias reuniões inclusive com os técnicos responsáveis pela importação, conforme o depoimento a seguir:

“... ele(gerente italiano) tinha medo de entrar no Brasil e já de forma irregular, mas convenci depois de reunirmos várias vezes dentro e fora do escritório, trouxe até alguns técnicos para falarem sobre o assunto e contarem outros casos que já tinha acontecido ...”

Gerente Médio brasileiro

A ocorrência desta ilegalidade através da importação de máquinas semi-novas, e o fato de as autoridades brasileiras **fazerem vistas grossas** diante de tal situação permitiu mais uma vez a prática de um traço cultural brasileiro já conhecido, o “jeitinho brasileiro”, este traço aqui tratado no sentido da abordagem de BARBOSA (1992), DAMATTA (1986) e MOTTA (1997), como também uma estratégia secundária conforme afirma RAMOS (1983).

Relatou ainda, o gerente brasileiro que para reforçar as facilidades na importação, e como o recurso financeiro para este investimento não permitia a aquisição de equipamentos novos e somente de semi-novos, se caso não facilitassem o processo a empresa não se instalaria no Brasil. Os brasileiros intimidados e com o receio de perder alguns benefícios desta importação, justificaram que por ser esta uma grande oportunidade de investimento e criar empregos aos brasileiros, que iriam permitir que o processo de importação ocorresse facilmente.

E sob sua orientação relatou o gerente médio, como forma de retribuição pagaram uma porcentagem ao fiscais, embora que alta mas nada significativa diante da ocorrência, isto

é, se tivessem que de fato adquirir equipamentos novos. Mesmo assim, ainda era viável tal retribuição, já que sua instalação no Paraná foi praticamente isenta de obrigações como impostos e taxas, ou ainda, não há um controle rigoroso sobre as obrigações com o Estado, conforme os autores GUEDES e FARIA (2002) na seção 2.1.2.

Impressões etnográficas : ao fazer o relato o gerente se manteve eufórico, apresentando-se orgulhoso da situação ocorrida , demonstrando que é a pessoa de confiança hoje dentro da empresa.

4.6.2 Caso B

Uma situação que caracterizou a abordagem do Gerente Médio brasileiro para o Superior estrangeiro, foi o processo de terceirização da área contábil financeira. Considerando que terceirizar não é uma prática comum em nenhuma das duas empresas estudadas. Este foi um projeto aceito depois de inúmeras tentativas em convencer que terceirizar poderia contribuir no desempenho ágil da empresa, além do que torna-se cada vez mais importante na concorrência entre empresas que sua estrutura administrativa seja vista como uma empresa organizada, pois esta é uma forma de forma de credibilidade e confiança.

A proposta inicial deste projeto começou a ser articulada em final de 2001 e somente no final do segundo semestre do ano seguinte foi implantado, conforme relato abaixo:

“... a idéia da proposta inicial consistia em contratar uma empresa que realizasse todo o trabalho contábil financeira dentro da nossa própria empresa...”.

Gerente Médio brasileiro

Este trabalho relatado pelo gerente médio envolveu:

- a) recebimento Fiscal :_ conferência de documentos fiscais, verificação de pedido e lançamento no sistema integrado da empresa. Como também gerar informações para o estoque, contas a pagar, contabilidade e custos;
- b) contabilidade: efetuar lançamentos contábeis e conciliar a movimentação das contas;
- c) fiscal : apuração dos impostos e emissão dos livros fiscais.

Quanto aos recursos humanos envolvidos neste projeto, ficou sob a responsabilidade da empresa terceirizada trazer para dentro da empresa uma equipe especializada. Portanto a participação da empresa ficou restrita disponibilizar os demais recursos, como computadores, material de escritório e o próprio local de trabalho local de trabalho.

Em relação a aprovação da proposta, esta percorreu um longo caminho, com várias interseções. A proposta cumpriu os requisitos **hierárquicos** dentro da empresa foi primeiramente apresentada pelo Gerente Administrativo e Financeiro (brasileiro) ao Diretor administrativo Financeiro (italiano), porém para que sua aprovação fosse levada adiante, já que esta é uma exigência da empresa, ter a aprovação dos dois diretores locais e que para este caso, o aval do Diretor Financeiro e do Diretor Geral , somente após estas aprovações é que o processo poderia seguir adiante , isto é ser encaminhado para que a Diretoria Financeira da Itália tomasse a decisão final. Porém, o Diretor Financeiro local que é italiano, era totalmente contra esta idéia, pois acreditava que isto aumentaria custos na empresa. Além do que, planejamento e organização administrativa não é considerada uma atividade fundamental na administração desta empresa. Existe até uma certa imposição em administrar com **improvisos** constantes. Para o gerente Médio autor da proposta esta não aceitação pelo Diretor Financeiro local, se deve ao fato dele ser uma pessoa muito resistente a mudanças bruscas, e porque acreditava ele que este tipo de ação como não é comum na Matriz , então não seria uma proposta estratégica a ser levada adiante, e principalmente ao seu Diretores italiano. Acreditando ele estar expondo sua imagem diante de uma situação que certamente seria recusada. A proposta foi provisoriamente arquivada até surgir uma oportunidade de levar adiante.

Num momento posterior observou em alguns casos que o novo Diretor Geral da empresa era sensível à idéia de terceirizar serviços, então novamente resgatou seu projeto e reapresentou para seu Diretor. Sua argumentação foi pautada nas **boas relações** mantidas pelos entre eles, e que poderia justificar a existência das enumeradas vantagens como:

1. A solução de problema na carência de recursos humanos na área administrativa;
2. Apoio técnico de uma empresa especializada e com conhecimento da legislação brasileira;
3. Não teríamos mais o problema da selecionar e contratar pessoas adequadas para esta área;

4. Não disponibilizaríamos tempo em treinamentos, pois esta função seria da empresa contratada;
5. Estaríamos investindo em pequenas empresas brasileiras, e isto seria bem visto para nossa imagem no Brasil;
6. Este projeto poderia ser entendido como uma estratégia inovadora da Diretoria Financeira no Brasil, considerando que na área financeira até então dentro desta empresa ninguém ainda havia proposto;
7. Diante da concorrência estaríamos se apresentado com uma boa imagem organizacional, pois é necessária uma estrutura financeira coerente para que se estabeleça alto grau de confiança no mercado seja local ou externo.

Diante estas argumentações seu Diretor italiano apresentou a proposta ao Diretor Geral, e como, já era de acordo com a idéia de terceirização e aprovou a proposta sem restrições, levando adiante para a Diretoria da Matriz. Na Itália, a aprovação foi uma consequência, já que se cumpriu a **hierarquia** da empresa, apenas impuseram a condição de que os documentos deveriam ficar dentro do prédio da empresa.

O projeto foi implantado até o início de 2003 e condicionado ao crescimento da Empresa no Brasil, será estendido aos outros setores. Apesar desta ser uma decisão administrativa e operacional, porém tornou-se estratégica para a empresa, e assim poderá atuar mais ativamente na competitividade local, pois os recursos destinados para a contratação de pessoal para a realização deste serviço, foi investido em melhorar a qualidade da embalagem dos produtos, diferenciando-se no mercado local.

Impressões etnográficas : o gerente médio entrevistado manteve-se calma e apresentou uma postura muito passiva, durante o relato e demais intervalos observados percebeu-se que é uma pessoa muito humilde e tímida. Também ficou evidente que apesar de toda sua passividade ele se mostra com uma postura firme e segura, além de ter demonstrado que é uma pessoa muito nacionalista e sempre coloca a cultura brasileira com destaque nas ações da empresa.

4.6.3 Caso C

Uma outra situação relatada por um gerente, com características de um modelo *issue selling* foi a mudança de política de Recursos humanos da empresa, cuja adaptação ocorreu

somente no Brasil. Neste caso estão agregadas três proposta cuja apresentação foi feita pelo mesmo gerente, por esta razão é que três assuntos distintos fazem parte do mesmo caso.

A proposta foi feita pelo gerente de produção ao superior, visando numerosas alterações como :

1) A possibilidade de contratar parentes: neste assunto, ele argumentou que isto poderia contribuir com o aumento de responsabilidade das pessoas; e que no Brasil esta prática normalmente acontece nas empresas, pois ao mesmo tempo em que vários membros de uma família estão trabalhando numa mesma empresa, esses ficam comprometidos com o desempenho da organização, pois se houver algum fracasso todos estarão sujeitos a penalidades, como por exemplo o desemprego.

Esta idéia viria contemplar o interesse do gerente superior, cuja percepção foi anteriormente observada pelo gerente médio, em que seu superior almejava em ajudar algumas pessoas que estavam diretamente ligados a ele. Esta questão evidencia a presença das características de **paternalismo e personalismo** enraizadas também na cultura italiana.

2) A terceirização de produtos: sugeriu contratar serviços de terceiros, que visem a agilização necessária, para que possam cumprir prazo de entrega. A idéia desta proposta ocorreu quando receberam um pedido de produção vindo da Itália. A grande dificuldade em aceitar este pedido estava em entregar a produção em um curto prazo, pois a empresa não prevê um planejamento estratégico, principalmente em casos que necessitam de fazer ajustes e improvisação. A perspectiva em aceitar este pedido possibilitava mostrar para a Diretoria Italiana a criatividade que estava sendo feita nas peças brasileiras e que já apresentavam certo diferencial da produção italiana, como também a possibilidade de realizar exportações futuras de uma produção realizada unicamente no Brasil.

Neste caso foi sugerido terceirizar a produção de uma pequena peça que tornava evidente a morosidade na grande produção. Portanto o Gerente Médio propôs que a terceirização fosse feita pelos técnicos de operação fora da empresa mas sob a orientação do supervisor de operações, considerando que foi esta a equipe que criou o diferencial nas peças brasileiras, conforme o relato do gerente:

“...somente seria possível sermos reconhecidos por eles[italianos] se além de cumprirmos a data de entrega também apresentarmos um produto bom e diferente do conhecido na Matriz. Como o supervisor de operações tem uma micro empresa de “fundo de quintal” , e foi ele quem desenvolveu

peças diferentes aqui, então achei que seria uma alternativa o principal serviço ser feito por ele , e fora da empresa ...”

Gerente Médio brasileiro

3) A alteração da jornada de trabalho e propôs que se fizesse turnos de trabalho, considerando que a política atual visa 44 horas semanais de trabalho, propôs então 42 horas, pois isto iria de encontro aos anseios da sindicato da categoria, justificou que sendo assim não seriam perturbados pelo sindicato, e ainda se mostrando de boa vontade perante a classe sindical. Explicou para o gerente superior que no Brasil as ações trabalhistas na maioria das vezes privilegia o trabalhador, neste caso nada melhor que de imediato se apresentar com boas intenções perante o sindicato da categoria, conforme seu depoimento:

“... sendo assim estaremos fora de greves e nossa produção não vai parar, e os dirigentes sindicais circulando aqui por dentro não terão mobilização para fazer...”

Gerente Médio brasileiro

Estas propostas foram implantadas aqui no Brasil e com o sucesso esperado, após várias conversas formais e informais com o Gerente Superior. No momento estão em fase de expansão as exportações para a Itália e para toda a Europa, sendo que a partir da proposta 2 deu início aos processos de exportação. Em razão disto, atualmente existe uma produção específica que é feita somente no Brasil e reconhecida pela Matriz italiana. Portanto sendo esta decisão operacional conforme ANSOFF (1991), percebe-se que tornou-se uma decisão estratégica para a empresa.

Ao analisar tais decisões que aparentemente são administrativas/operacionais, percebe-se que as propostas 1 e 3 (f. 133/34) garantiram uma redução de custos para investirem na proposta 2, como consequência estas decisões acabaram refletindo na estratégia geral da empresa, que atualmente já consta em sua programação anual realizar aquelas exportações, que representam para a matriz impacto na estratégia de toda a empresa e o respaldo para a filial brasileira.

Impressões etnográficas: o gerente responsável pelo relato apresentou uma postura bastante arrogante, deixando evidente que é a pessoa chave na empresa, e que detêm poder de decisão sob todos os aspectos, mencionava o tempo todo palavras em italiano e demonstrou que têm

pretenções de ascensões profissionais, inclusive em substituir o superior italiano no retorno deste para a Itália.

Feita a descrição das situações passa-se para a última etapa da análise, se concentrando nas características culturais, nessa pesquisa identificado como traços da cultura brasileira e que foram significativos nos casos em estudo, ou seja, influenciaram na decisão tomada bem como durante todo o processo de negociação.

4.7 PRESENÇA DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS NAS SITUAÇÕES ESTUDADAS

Nesta seção está previsto uma análise da presença das características culturais brasileiras nos casos estudados das duas empresas. A partir dos traços e seus indicadores constantes no Quadro 1, foi investigado a sua presença ou não nas situações descritas, com base no relato do Gerente Médio, Gerente Superior e observações não participante. Além disso, a importância a que os gerentes lhes atribuem foi observada, a fim de identificar possível relação com a condução da negociação e tomada de decisão

Considerando que a pesquisa é qualitativa, a presença dos traços culturais foi avaliada pela respostas afirmativas às questões sobre a presença das situações que as refletiam. Quanto à intensidade e a importância que os dirigentes julgaram existir foram constatada pela certeza e precisão das respostas, bem como sua checagem com a opinião sobre o assunto descrito nos casos, visto através da interpretação e olhar de outras pessoas da empresa, as quais não faziam parte da seleção de entrevistados, isto é não sabiam que estavam sendo avaliados através da observação não participante. Outro aspecto de interesse nesta análise, foi a opinião sobre as razões e circunstâncias em que os indicadores estavam presentes. Vale ressaltar que o grau de presença identificado reflete a opinião dos Gerentes Médios que compuseram o universo da pesquisa.

Segundo BARDIN (1979) a intensidade demarca a força ou o grau de convicção expresso numa comunicação. Neste sentido, é possível não se ater somente à ocorrência de tal assunto (ausência ou presença) mas à carga avaliativa das unidades de significação levada em conta. Para isso é necessário estabelecer um procedimento de avaliação da intensidade .

A partir disso, será feita uma avaliação em **forte, moderado, fraco** e traços não identificados, por meio dos seguintes critérios. Como **forte**, pode-se recomendar os traços que

foram identificados nas três situações com elevado grau de intensidade e importância. O grau **moderado**, foi atribuído aos traços apontados como presente nas três situações, mas com moderada representatividade, o grau **fraco** foi atribuído àqueles traços apontados como presentes em pelo menos em duas das situações, porém com baixo significado para as atividades gerenciais em análise (negociação e tomada de decisão). Sendo que para estes três caracterizações forte, moderado e fraco é necessário que sejam identificados também nas observações. Quando a presença de traço foi apontado por uma única situação e não identificado nas observações, foi considerado como ausente.

Partindo da definição de traço cultural sugerida por FREITAS (1997) e citados no item 3.1.2 de que representa “aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro”, observamos que para os entrevistados das empresas 1 e 2, ao descreverem as situações evidenciou-se, os principais traços culturais brasileiros são: criatividade, sensibilidade, pessimismo, facilidade de relacionamento, impessoalidade, alegria, preocupação com o futuro, personalismo e dedicação, conforme depoimentos a seguir:

“...o brasileiro tem um coração muito bom, as vezes é pessimista porque não acredita no seu real potencial, e isto também é verdade quando se refere ao seu País, então por isso que muitos criticam seu governo, a família e também a empresa..., vejo que as vezes este pessimismo é no sentido de não acreditar nele e também nada faz para que a situação mude, se apresentando um pouco comodista, pouco se manifesta para discutir...”

Gerente Superior italiano

“... acho que quanto mais estudo os brasileiros tem mais medo eles têm de se expor, alguns dizem que é melhor não arriscar, tem medo de perder o emprego e receiam mudanças, porém os italianos também têm pavor de mudanças, ainda mais se forem radicais...”

Gerente Médio brasileiro

De fato o que se pode entender deste depoimento do entrevistado estrangeiro é que, no termo **pessimismo** é caracterizado um brasileiro dotado de baixa auto estima e pouca iniciativa para mudanças, seja dentro das organizações como no exercício de cidadania e socialmente. Essa pode ser uma característica do **protecționismo**, no sentido de transferir a responsabilidade seja para o governo ou para a direção da empresa, assumindo a postura de espectador, conforme a definição desse traço. Em relação ao ambiente do trabalho, a ênfase foi dada à dedicação e ao personalismo, conforme pode observar:

“...no trabalho, eu vejo que o pessoal confunde muito amizade com o lado profissional, em algumas ocasiões isso atrapalha..., eu tenho falado muito sobre isso com você porque é um fator que eu considero importante, para o bom resultado do trabalho. Mas também não quero dizer que as pessoas aqui não são bastante profissionais, quando há necessidade eles dão o sangue: vêm trabalhar no sábado e até no domingo se precisar...”

Gerente Médio brasileiro

“... o pessoal aqui é alegre e fácil de trabalhar, principalmente conforme já lhe disse anteriormente em relação a afetividade que as pessoas têm, inclusive todo o italiano que chega aqui fica impressionado com o jeito que é tratado. Eu diria que se destaca dois pontos importantes no perfil do nosso pessoal aqui, um é a alegria e o outro é sempre vemos um futuro melhor temos muita esperança por pior que esteja a situação, que é bem diferente dos estrangeiros..., nós temos pessoas aqui que trabalham de dia e estudam a noite, por acreditar num futuro melhor...”

Gerente Médio brasileiro

“...nosso relacionamento com os italianos são facilitados pelo nosso jeito afetivo ...”

Gerente Médio brasileiro

“...nosso ambiente de trabalho é mais descontraído, se for comparar em outras empresas estrangeiras que já trabalhei, mas o nível de respeito existe dos dois lados. A atitude do italiano é bem profissional, porém eles são como a gente, se vestem informalmente, sua postura é bem legal aqui dentro sempre dá feedback, acompanha o que está sendo feito. Enquanto que a impessoalidade brasileira permite que você relaxe um pouco, me comporte e me visto como eu gosto, fumo meu charuto, e isto não diminui meu lado profissional..”

Gerente Médio brasileiro

“...as principais características ...bom, o pessoal aqui é bem responsável, competente e muito criativo, pessoal fácil de relacionamento, muito sentimental e talvez não muito mais do que nós italianos que somos muito apegados a família e as relações afetivas...”

Gerente Superior italiano

Na seqüência será identificado dentro dos três casos A, B e C a presença ou a ausência dos traços culturais brasileiros, visando identificar os quais podem ser favoráveis para que se efetive um modelo *issue selling*, a partir do momento em que o Gerente Médio brasileiro aborda seu superior estrangeiro, independente das razões que levam ele a tomar esta decisão. Muito embora a grande maioria das vezes parece que esta abordagem é feita, por razões de marketing pessoal ou algum outro interesse particular, porém em todas as situações as decisões foram benéficas para a estratégia das empresas.

O primeiro traço a ser observado foi a **receptividade ao estrangeiro**, que é visto claramente através do Caso A . Conforme descrito na base teórica desta pesquisa, este traço consiste em uma forte característica do povo brasileiro. Entretanto percebemos que este traço está relacionado mais à receptividade a outras raça e à hospitalidade do que ao sentimento de inferioridade, destacado por HOLANDA(1971) e CALLIGARIS (1996). Sendo assim pode ser analisada num aspecto positivo e num grau **forte** na efetivação dos três Casos. Também positivamente pode observar que, se destaca o sentimento de orgulho que o brasileiro sente pelas coisas que faz, isto é, resolveu um problemas que o estrangeiro e seu superior ainda não tinham achado solução. Percebe-se que, não existe por parte do brasileiro, uma valorização do que é estrangeiro em detrimento do que é brasileiro, pois é em razão da tecnologia brasileira ser menos desenvolvida no setor automotivo, faz com que a vinda dos estrangeiros para o Brasil seja aceita, porém a partir do momento em que o brasileiro adquire o conhecimento teórico, espera assumir o lugar do estrangeiro e é com este intuito que facilitam e apoiam a instalação de empresas estrangeiras, conforme um entrevistado durante a descrição de uma situação:

“...a tecnologia é que conta, aqui no Brasil não tínhamos tecnologia avançada para este tipo de peça que produzimos..., também precisávamos aprender a lidar com estes equipamentos diferenciados, inclusive depois de dominarmos tudo isto , acredito que a direção superior será assumida por um brasileiro, um de nós , um gerente mais próximo...”

“...também não podemos confundir a hospitalidade com a subordinação, tornarmos subalternos eternamente, absolutamente não...”

Gerente Médio brasileiro

Com base na reconstituição dos casos ocorridos, no que diz respeito ao traço de receptividade ao estrangeiro em concepção negativa, observa-se que no caso B e C não visa importar nenhuma tecnologia gerencial no que se refere à gestão, estruturação e sistemas operacionais, ao contrário do caso A, e muito pelo contrário visam implantar projetos nos quais enfatiza o nacionalismo brasileiro bem como sua importância num contexto gerencial globalizado. Além disso a observação não participante nos permite afirmar que, o que pretende os Gerentes Médios é implantar projetos que tenham atitudes diferenciadas na empresa, e assim possam também apresentá-los para a Matriz, e ao invés de importar técnicas estrangeiras, exportar uma inovação criada e desenvolvida no solo brasileiro. Assim considerando o equilíbrio de concepções positivas e negativas, conclui-se que esse traço está presente nos casos em grau **moderado**.

O traço de **orientação para o curto prazo** foi averiguado como **forte** presença nos três casos. Devido ao intenso fluxo de metas, atividades, as constantes reorientações nas ações, improvisos e principalmente pela falta de planejamento, esta característica chega a ser uma modernidade nas empresas italianas. O comportamento do italiano, em relação a este traço, parece sofrer muita influência do brasileiro. Desse modo, a maior preocupação torna-se referente ao planejamento. O Gerente Superior nos diz:

“... Isso (planejar) eu aprendi com eles(brasileiros)..., tem muitas coisas que aprendi, no estilo de gerenciar que ao retornar para a Itália terei de me readaptar, nem sei se vou me acostumar...”

Gerente Superior italiano

Os casos B e C diferente do caso A, indicam a importância do planejamento e a preocupação com o futuro, deixando o imprevisto aparentemente sem espaço. Pode-se perceber isto nos seguintes depoimentos:

“... Porque o que a gente esta fazendo hoje, já devia ter sido o projeto de ontem, certo?...”

“...Não podemos continuar assim , chamados para decidir na hora H, sem analisar o caso, ter acesso as informações certas, é preciso organização...”

Gerente Médio brasileiro

Segundo alguns gerentes pode-se observar que a dinâmica do trabalho na área financeira e a instabilidade econômica do país contribuem para a presença deste traço. Também esse traço cultural traz significativas implicações para a atividade gerencial, conforme a abordagem da característica a seguir.

Considerando o traço cultural de **aversão à sistematização do trabalho**, pode-se identificar um **forte** indício no Caso B, pois através da terceirização proposta se elimina a parte operacional do trabalho, conforme a caracterização feita por Freitas(1997) para este traço, ou ainda ameniza as tarefas metódicas, conforme diz Oliveira (2000). Percebemos, nas entrevistas, durante a descrição deste caso que há uma valorização da criatividade, do trabalho intelectual, e houve registro de que sempre que é possível ,é dado um toque pessoal ao trabalho, por não gostarem de realizar trabalho repetitivo e rotineiro.

No Caso C, este traço é moderado e subentende-se quando se pretende delegar atividades operacionais e metódicas aos subalternos recém contratados, conforme depoimento

abaixo. Porém esta característica não foi possível observar indícios no Caso A., pode-se então classificá-la em grau **moderado**.

“... com a contratação de conhecidos podemos repassar as atividades rotineiras ...”

Gerente Médio brasileiro

Ao considerar o traço **aversão à incerteza** e de acordo com OLIVEIRA(2000) visto como a necessidade de regras, é entendido como presente em grau forte no Caso B, cuja proposta visa estabelecer um padrão e um planejamento dentro da empresa. Também num contexto geral dos casos estudados pode ser identificado como um traço indicador de resistência a mudanças. Nos demais Casos A e C, percebe-se que existe uma tendência ao planejamento futuro mas também uma consciência de que certas coisas são impossíveis de serem previstas. Nesses dois casos não identificamos algo que possa ser um forte indicador de sua presença, talvez o que possa direcionar à ele, sejam os comentários a seguir, de um gerente sobre a criatividade para a solução de problemas e sobre a importância de regras para que as pessoas estejam preparadas para gerenciar na diversidade.

“...tem coisas que você sempre está esbarrando, mas falta regras.., você tem que saber que atitude tomar, afinal você é o gerente...”

“...acho que alguns tem medo de se arriscar, expor suas idéias, então, isso as vezes prejudica...”

Gerente Médio brasileiro

Pode-se então, diante estas afirmações caracterizar este traço como presença nas situações estudadas em grau **fraco**.

O traço de **protecionismo** por estar na origem de nossa história pode ser percebido na relação de dependente para a de protegido, e até de solidário conforme afirma HOLANDA (1971). Podemos então visualizar esta característica brasileira no Caso C, onde aplica-se a prática de nepotismo, sendo sua presença fundamentada nas relações pessoais e o convívio permeado por relações afetivas. Por outro lado, conforme CALDAS (1997) afirma a postura de espectador não é identificada em nenhum dos três casos, muito pelo contrário a abordagem é feita justamente para evitar a transferência de responsabilidade para o superior. Neste

sentido, pode-se recomendar que sua presença nos Casos em análise é de grau **fraco**, o que poderia apresentar um resultado contrário se a análise considerasse as empresas no geral.

Quanto a característica de **personalismo** se mostrou em grau **forte** nos Casos A, B e C, sua presença é marcada no indicador de ênfase nas relações pessoais. É o que DAMATTA (1985) discute sobre o valor das relações sociais e sua utilização como solução de problemas. Assim pode-se atribuir esse comportamento ao dualismo da sociedade brasileira, onde existe questões jurídicas rígidas, o que não impede dimensões fundamentadas nas relações sociais. Nos três Casos fica bem evidente, que o brasileiro raramente consegue separar o lado pessoal do profissional e, muitas vezes, tenta influenciar as decisões de modo que sejam baseadas nos relacionamentos pessoais, conforme o relato do gerente Superior:

“... Percebi aqui(na empresa) que se as pessoas estão erradas, raramente alguém chama a atenção..., quando fazemos uma crítica profissional o brasileiro leva para o lado pessoal e acha que vamos demití-lo...”

Gerente Superior italiano

Apesar dos gerentes italianos agirem profissionalmente, fazendo severa distinção entre amizade e trabalho, entende-se que a cultura italiana por ser latina, permite estabelecer fortes laços de amizade no trabalho, muito embora parece que a amizade não atrapalha atrapalha o relacionamento profissional.

O traço denominado de **Jeitinho** foi identificado nos Casos A e C com forte presença em seu aspecto positivo. Este traço apresenta-se como uma maneira de resolver problemas com improvisação e criatividade na condução dos negócios. Em consonância com os estudos de BARBOSA (1992), o jeitinho é sempre uma forma especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burlar alguma regra ou norma pré-estabelecida, conforme o fato ocorrido no Caso A. Além disso, ele é comumente apontado no sentido de flexibilizar, dar rapidez aos processos como aparece no Caso C, e fazer vistas grossas tal qual ocorre no Caso A. Os relatos feitos durante a descrição Seja do Caso A ou C revelam que enquanto o estrangeiro se preocupa em treinar as pessoas e qualificar os funcionários para realizar determinado trabalho, o brasileiro “dá um jeitinho”, relata que:

“... no Brasil se eu não sei como é que faz determinada coisa, damos sempre um jeitinho assim..., liga sempre para alguém que pode te ajudar. E os estrangeiros só se preocupam em ver qual a tua base para responder a expectativa deles, se você precisa aprender o quê?...”

Gerente Médio brasileiro

Nos dois Casos A e C o jeitinho aparece como uma habilidade em encontrar soluções criativas e em se adaptar, como também na visão do estrangeiro o brasileiro respeita as regras, conforme relato a seguir:

“...Você não pode dar um jeito para fazer um carro, mas uma peça se consegue adaptar..., ajustamos nosso estoque, ajustamos nossa produção, sobrevivemos e as coisas estão caminhando...O brasileiro tem a capacidade de se virar, e achar uma solução...”

Gerente Médio brasileiro

“...o brasileiro tem esta capacidade (criatividade) o brasileiro é bem versátil..., mas ele (brasileiro) respeita as regras sempre ...”

Gerente Médio brasileiro

Já o jeitinho em seu aspecto negativo aparece no Caso A, quando se faz suborno para se obter facilidades burocráticas na obtenção de algo que se deseja, sendo que o objetivo final sempre é a obtenção de ganhos monetários, como no Caso C que entre outras coisas visa evitar greves, insatisfação dos trabalhadores e gerar resultado para a empresa. No Caso B não foi possível identificar este traço na aparência, porém na essência mostra-se com grande influência, sendo assim pode-se atribuir para o grau **forte** nos casos em análise, isto na concepção positiva e **fraco** na concepção negativa.

O **formalismo**, pode ser visualizado nos Casos B e C, em grau forte, porém sendo o oposto no Caso A. O exagerado apego às leis, sejam as de procedimentos financeiros (Caso B) ou as referentes às questões trabalhistas, conforme no Caso C, caracterizam a presença deste traço. Apesar deste traço cultural brasileiro ter sua origem em nosso passado colonial, conforme as afirmações de RAMOS (1983) é ainda um tema atual no âmbito da teoria administrativa agindo como uma estratégia primária, permitindo que ocorra uma estratégia secundária como ocorreu no Caso A do “jeitinho”.

Ao mesmo tempo que este legalismo é visto como aspecto positivo, no sentido de se ter parâmetros para atuação, as normas muitas vezes se tornam excessivas, podendo ser

ignoradas ou burladas, e assim dando margem a manifestação de outro traço o “jeitinho”. Esta característica da cultura brasileira no contexto dos três Casos apresenta-se em grau **moderado**.

A **valorização das relações** é um traço presente com **forte** grau nos três Casos analisados, pois para que as três situações se concretizassem dependiam basicamente desta característica. Confirmando as afirmações de DAMATTA (1986) a busca de integração são aspectos importantes para os brasileiros, sendo as relações um dado básico de todas as situações.

A **hierarquia** é um traço que apenas aparece no Caso B, e esta de acordo com FREITAS (1997) no que diz respeito a centralização de poder dentro de determinado grupo. Sua presença é em grau **fraco**, e assim pode ser classificado no contexto de todos os Casos analisados.

Finalmente os dois últimos traços propostos nessa pesquisa o **individualismo** e o **sensualismo**, não apresentam indícios em nenhum dos casos estudados.

A partir da análise dos casos (A,B e C) apresentados acima e identificados os traços culturais pertinentes à eles, pode-se dizer que aquelas situações identificadas no modelo *issue selling* conforme DUTTON (1997), apresentaram vulnerabilidade à presença de traços culturais brasileiros. Este fato pode ser compreendido tanto pelas questões impostas pela globalização, quanto pelos interesses gerenciais, bem como os objetivos estratégicos das empresas estudadas.

O quadro 5 a seguir, ilustra o grau em que cada um dos traços foi apontado pela área gerencial de nível médio, os registros documentais e na observação não participante, também apresentando em que indicadores eles se revelam.

QUADRO 5 - GRAU DE PRESENÇA DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

TRAÇOS CULTURAIS	GRAU DE PRESENÇA
Protecionismo	FRACO
Aversão à sistematização de trabalho	MODERADO
Personalismo	FORTE
Aversão à incerteza	FRACO
Jeitinho - concepção positiva	FORTE

Jeitinho – concepção negativa	FRACO
Individualismo	NÃO VERIFICADA
Valorização das relações	FORTE
Formalismo	MODERADO
Hierarquia	FRACO
Sensualismo	NÃO VERIFICADA
Receptividade ao estrangeiro	MODERADO
Orientação para curto prazo	FORTE

Fonte: Dados da pesquisa, elaboração da autora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Após a análise dos dados coletados nesta pesquisa, chega-se ao momento de se fazer algumas considerações finais, onde se busca sintetizar resultados obtidos sejam os previstos ou os não previstos, cuja abordagem etnográfica permitiu revelar. Também elaboram-se aqui sugestões para futuros trabalhos que desenvolvam mais esta linha de pesquisa.

Partindo do princípio de que “as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura” (MOTTA, 1997, p. 40), conforme está apresentado no item 3.1, assumia assim o conceito de que a cultura brasileira exercia certa influência sobre uma organização, inclusive as estrangeiras. Esse pressuposto foi pertinente no decorrer da realização da pesquisa, ao identificar a presença dos traços culturais, que na verdade ao olhar da antropologia são significados da cultura brasileira, os quais estão presentes nos processos de negociação de uma decisão nas organizações estudadas, conforme está apresentado no item 4.5, para atingir o objetivo específico 1, e sua influência nas situações com características de *issue selling* descrita no item 4.6, referente aos objetivos específicos 2 e 3.

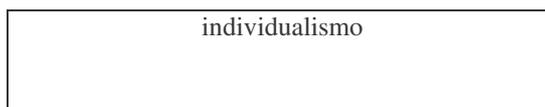
Para atingir o objetivo específico 3 e a principal pergunta de pesquisa, identificou-se que os traços da cultura brasileira são manipulados pelos gerentes de nível médio e utilizados ocasionalmente numa formulação de estratégia emergente conforme a denominação de MINTZBERG (2000), para assim conseguirem respostas favoráveis à suas propostas no momento em que o gerente de nível superior precisa efetivar uma ação estratégica e por fim ele acaba tomando uma decisão esperada e já prevista pelo gerente médio. Também gerentes

médios utilizam-se de alguns traços da cultura brasileira em seu favor pessoal para garantirem posições de liderança e praticarem marketing pessoal quando observam que o momento requer atenção, ou precisam se garantir para uma dada situação no futuro. Isto ocorre em razão da oportunidade de circular nos diferentes níveis da organização e o que possibilita conhecer o momento certo de fazer tal abordagem, conforme afirma DUTTON (1997).

Nesse sentido, observou-se que os traços ou significados mais presentes nas situações estudadas foram apenas quatro: **orientação para curto prazo**, **valorização das relações** (ênfase neste traço é um indicador do próprio personalismo conforme afirma OLIVEIRA, 2000), o **jeitinho** (numa concepção positiva) e o **personalismo** de cuja relação direta com o paternalismo e o favoritismo de acordo com OLIVEIRA (2000) e FREITAS(1997). A presença destes quatro traços foi considerada em um grau forte nas três situações, que se caracterizou com o modelo *issue selling* em que o Gerente Médio busca uma decisão do Gerente Superior. Mas, ao se considerar a similaridade da cultura italiana com a brasileira conforme as pesquisas de GAGLIARDI (1993), e considerando que o autor classifica alguns traços como presentes na administração italiana (quadro 6), ficou evidente que o traço **personalismo** embora considerado forte nas situações estudadas, não poderá ser considerado unicamente presente no comportamento do gerente brasileiro, já que este traço foi identificado pelo autor como traço presente na gerencia italiana, e de acordo como os indicadores do quadro 1 pode ser identificado através do paternalismo e favoritismo. Também a **valorização nas relações** segundo OLIVEIRA (2000), é o indicador da presença do personalismo e do protecionismo. Portanto, entende-se que este traço esta de certa forma enraizado na cultura italiana e não poderá ser considerado basicamente significado da cultura brasileira.

QUADRO 6 – TRAÇOS NA CULTURA ITALIANA

favoritismo
paternalismo
autocracia



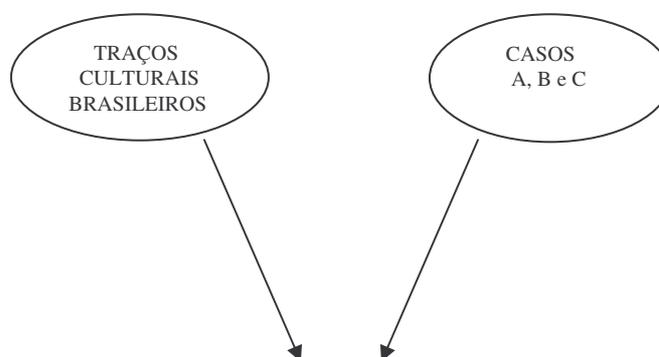
FONTE: GAGLIARDI (1993), adaptação da autora

Confirma-se então, que existe a presença de uma forma ou de outra de diversos traços ou seja significados culturais brasileiros, nas negociações e tomadas de decisões também das empresas italianas especialmente nas situações observadas. Porém, o que se procurou foi segregar as características mais presentes nas situações analisadas para evidenciar os traços considerados fortes e que ainda não foram identificados na literatura como presentes também na administração italiana. Subtende-se conforme a figura 4 que traços como a **orientação para curto prazo** e o **jeitinho** na concepção positiva não estão sedimentados na cultura italiana, e pode-se então dizer que são os traços que influenciaram nos processos de decisão analisados e são genuinamente brasileiros.

Ao concluir os objetivos da pesquisa e em resposta ao objetivo 4 revela-se que o impacto dos traços identificados refletiram na estratégia da empresa através de algumas mudanças organizacionais. A motivação pessoal proporcionada pelas novas contratações demonstraram maior comprometimento nas atividades profissionais, vistas através do interesse e dedicação no cumprimento de metas, assim como a terceirização permitiu eliminar tarefas rotineiras dando oportunidades para que os funcionários usem mais o tempo na aplicação de criatividade e conhecimento técnico. Neste caso, se comprova que realmente o brasileiro não é adepto à trabalhos de rotina.

Também o crescimento da produtividade, através de exportações e a melhoria na qualidade de *design* de seus produtos, com o desenvolvimento de novas embalagens, contribuiu para tornar a empresa mais competitiva.

FIGURA 4 – TRAÇOS MAIS PRESENTES NOS CASOS DE *ISSUE SELLING* ESTUDADOS



ORIENTAÇÃO PARA CURTO PRAZO
JEITINHO - CONCEPÇÃO POSITIVA

FONTE: Elaboração da Autora

A partir desta conclusão surge uma pergunta (P¹): será que o tempo em que os Gerentes Superiores estão no Brasil não influencia no número de traços culturais brasileiros presentes no processo de negociação e na decisão que eles possam tomar?

Também identificou-se, por ocasião das entrevistas, conversas informais e da observação não participante, outras características dos brasileiros que completam a questão que tratou-se nesta pesquisa. Na **Empresa 1** foram citados traços como: facilidade de relacionamento; sensibilidade; dedicação; alegria; criatividade; abertura; comunicabilidade; flexibilidade; impessoalidade e preocupação com o futuro. Na **Empresa 2** as mencionadas foram: flexibilidade; adaptabilidade; criatividade; pouca objetividade; rapidez na aprendizagem, preocupação com o futuro; dedicação e honestidade. A maioria das características se repete nas duas empresas, mas traços considerados negativos no âmbito profissional, são pouco citados como presentes nas organizações. Por exemplo, a preocupação em planejar a longo prazo, apesar de já ter sido declarado e observado que, em todas as empresas estudadas não existe esta preocupação, são poucos os que citam esta característica, sendo assim acredita-se que não é mencionada por ter estreita relação com o imediatismo e com a falta de planejamento, tal qual o individualismo, que se opõe ao que se prega hoje sobre o trabalho em equipe. Por outro lado, a preocupação com o futuro é citada em ambas empresas, reforçando assim uma concepção positiva.

Conclui-se, então que, atitudes e comportamentos distantes do profissionalismo tão exigido hoje em dia, particularmente dentro de grandes organizações, são omitidos. Por conta disto, neste momento surge uma segunda pergunta (P²): será que quanto mais alto o nível de

profissionalização da empresa e de seus gerentes, menos presentes estarão os traços de orientação para o curto prazo e individualismo?

Percebe-se, com esta pesquisa que, a adoção de alguns traços ou significados culturais para analisar o comportamento dos brasileiros tem sua utilidade no sentido de fornecer uma direção para a pesquisa. No entanto, se o pesquisador agir de forma dogmática em relação a eles, estará simplificando uma realidade complexa. Isto justifica-se em razão das várias características relacionadas em cada significado da cultura que se pode observar e identificar nas entrevistas e nas observações realizadas, bem como em características citadas pelos entrevistados e que não se enquadram em nenhum dos traços pré-definidos.

Também observou-se a partir da descrição das situações relatadas pelo Gerentes Médios que, os traços comuns do brasileiro, podem ser classificados em habilidades interpessoais e características profissionais. Nos primeiros traços identificados como habilidades interpessoais, pode-se atribuir a comunicabilidade, a hospitalidade, o coleguismo e a amizade, a alegria, a facilidade de relacionamento e principalmente a criatividade. Sendo que este último denominado de criatividade foi uma presença constante nas duas empresas, e também citada por todos os gerentes sejam brasileiros ou italianos, mas não foi um indicador apresentado no quadro 1.

Na segunda categoria, identificada como características profissionais, pode-se classificar a transparência, a sinceridade, a rapidez na aprendizagem, a dedicação e a flexibilidade.

Percebeu-se também através de observação não participante que, o traço que não é dos brasileiros, como a **objetividade** (traço marcante do estrangeiro) é pontuado como sugestão de melhorias para o profissional brasileiro. Observou-se que esta característica é muitas vezes refutada pelos brasileiros por parecer dar um tom de simplicidade à todas as atividades, tornando-as no mesmo grau de igualdade. O traço que presente em todas as vozes dos brasileiros numa conotação positiva é o **planejamento a longo prazo**, que foi considerado pelos estrangeiros como uma característica negativa do brasileiro, a qual os estrangeiros recomendam que deve ser melhorada.

Observou-se que nas organizações italianas estudadas, apesar de muitas técnicas gerenciais serem implantadas sem muita preocupação de adaptação para a cultura brasileira, características pessoais necessárias para uma postura mais profissional são incorporadas e adaptadas ao estilo brasileiro.

Finalmente, reafirma-se a crença na capacidade de superação do brasileiro através do uso de sua criatividade e ressalta-se a importância de se conhecer a cultura nacional e a da região a fim de potencializar os pontos fortes e desenvolver novos conhecimentos para a gestão de empresas e reduzir os pontos fracos, permitindo a condução de processos de decisão efetivos tanto intra quanto interculturalmente. Assim entender e considerar a cultura local como elemento essencial para a análise das organizações pode contribuir significativamente para a evolução da teoria organizacional. A presença de traços ou significados culturais nas situações estudadas, confirmaram que embora o Brasil possua hoje um cenário empresarial com alto grau de estrutura e profissionalização, ainda perduram traços ou seja significados remanescentes de sua formação histórica, e que influenciam em decisões gerenciais seja no âmbito operacional, administrativo ou estratégico, como também causam mudanças e impacto na estratégia de organizações multinacionais instaladas no País.

5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para o desenvolvimento de estudo no contexto cultural brasileiro e possa despertar o interesse de estudos na área de organizações e da estratégia voltado para este tema. Neste sentido, sugere-se, que os estudos futuros tratem a cultura brasileira sobre outras perspectivas gerenciais. Como também, vale ressaltar a importância de que pesquisas sejam feitas com o objetivo de compreender a cultura brasileira como estratégia dos brasileiros em viagens de negociações internacionais ou que estejam residindo em outros países em razão de trabalho. Acredita-se também, ser interessante ampliar esta investigação, às empresas estrangeiras de outras culturas instaladas em outras regiões do País. No entanto, a fim de completar a pesquisa pretende-se realizar um estudo de caso simples que vise uma multinacional italiana sobre diversas perspectivas, porém ainda dentro da mesma temática.

Neste sentido pode-se apontar algumas sugestões para pesquisas futuras, que a partir desta investigação se revelam importantes para dar continuidade a temática abordada, as quais são:

- 1) realizar o mesmo tipo de pesquisa em outras empresas italianas, o que significará um universo de representação mais amplo, para comparar com as informações obtidas na Manuli e Mecanotécnica, permitindo assim um referencial de análise mais detalhado e profundo;
- 2) tomar como objeto de pesquisa as relações hierárquicas, aprofundando a questão cultural comparando-a com empresas brasileiras;
- 3) pesquisar a influência da cultura local nas relações de trabalho *versus* relações sociais, levando em consideração o contexto globalizado;
- 4) pesquisar a influência dos traços culturais brasileiros em negociações internacionais;
- 5) pesquisar a interculturalidade em organizações de outras origens, através de uma abordagem etnográfica e tomando por base o modelo *issue selling*;
- 6) investigar a presença da cultura brasileira em outros tipos de ações estratégicas, considerando o tipo e o setor da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Agregando valor à negociação**. Trad.: Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ALMEIDA, M. H. T. Pragmatismo por necessidade. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 213- 234, maio-ago., 1996
- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ALVES, G. Globalização e trabalho no Brasil: uma perspectiva crítica. In: **Indústria e globalização da economia**. Brasília: SESI/DN (Caderno Técnico 24), 1997. p.33.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANUÁRIO estatístico da indústria automobilística. São Paulo: ANFAVEA, 2003.
- AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**: introdução ao estudo da cultura no Brasil. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958. Tomo primeiro: os fatores da cultura.
- BALHANA, Altiva P. Italianos no Paraná. In: BONI, Luis A. De. **A presença italiana no Brasil**. Porto Alegre:Torino: EST;Fondazione Giovanni Agnelli, 1987.
- BARBOSA, Livia. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE**, São Paulo, v.36, n. 4, p.6-19, out./dez., 1996.
- BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus,1992.
- BARBOSA, Livia. Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo,v. 43, n. 3, p. 100-105, jul./set., 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. London: Harvard University Press, 1968.
- BARROS, B. T. ; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARROSO, J.R. **Globalização e identidade nacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando empresas no exterior**: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

BOTELHO, Antonio J.J. Globalização,regulação e neonacionalismo: uma análise das agências reguladoras. **Rev. Sociol. Polit.** Curitiba, n.18, jun., 2002.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T. (Org). **Cultura e poder na organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRANDT, William K. ; HULBERT, James M. **A empresa multinacional no Brasil:** um estudo empírico. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BURGELMAN, R. A; SAYLES, L. R. **Inside corporate innovation:** strategy, structure, and managerial skills. New York: Free Press, 1986.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre:condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro” In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (Orgs) **Cultura organizacional e cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.73-93.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. Antropologia organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22.,1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

CALLIGARIS, Contardo. **Hello Brasil!** : notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. 4. ed. São Paulo: Escuta, 1996.

CANCLINI, N. G. **As culturas populares no capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CARVALHO JR, Dourival de S.; VERGARA, Sylvia C. Refletindo sobre as possíveis consequências da análise organizacional apoiada referências estrangeiras. **RAP**, Rio de Janeiro, v.30, n.6, p. 123-138, nov./dez.,1996.

CARVALHO,M.G. de. Antropologia e as culturas organizacionais. **Revista Educação e Tecnologia**, Curitiba, v.1, n.2, dez.,1997.

CARTA da ANFAVEA. São Paulo: ANFAVEA, 199-

CAVEDON, Neusa Rolita. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD- ROM.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1992.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: **O INDIVÍDUO NAS ORGANIZAÇÕES**. Tradução e adaptação de Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1992.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Tradução de Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 1999.

DAMATTA, Roberto. **A casa e a rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DEMARCO, Domenico. L'emigration italienne de l'unité a nos jours: profil historique. In: **Les migrations internationales de la fin du XVII siècle à nos jours**. Paris: CNRS, 1980.

DUTTON, Jane E. et al. Reading The wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers. **Strategic Management Journal**, v.18, n.5, p.407-425, Jan./Ago. 1997.

DUTTON, Jane E. ; ASHFORD, Susa J. Selling issues to top management, **Academy of Management Review**, v. 18, n. 3, p. 397-428, 1993.

DUTTON, Jane E; DUCAN, R.B. Strategic issue diagnosis and creation of momentum for change, **Strategic Management Journal**, v. 8,n. 3, p. 279-295, 1987.

DYMSZA, William. **A Estratégia das empresas multinacionais**. São Paulo: Cultrix, 1972.

EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments, **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

EISENHARDT, K. ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v.13, p.17-37, 1992.

FARIA, Alexandre. Abordagem processual e etnográfica em decisão estratégica em redes internacionais: descobertas, confissões e reflexões sobre pesquisa internacional e cultural. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2.,: 2002,: Recife. **Anais...** Recife : ENEO, 2002. 1 CD-ROM.

FARIA, A.; WENSLEY, R. Search of "interfirm management" in supply chains: recognizing contradictions of language and power by listening. **Journal of Business Research**, n. 55, p. 603/10, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Nota técnica: a diversidade cultural abaixo do Equador. In: CLEGG et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p.361-362.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; SHINYASHIKI, Gilberto; STEVANATO, Luiz A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos sobre cultura organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 23-37, jan./mar. 1997.

FONSECA, Carolina S.T. **A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor automotivo do Paraná**. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

FREITAS, Alexandre B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. 23. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1984.

FREYSSINET, Michel; LUNG, Yannick. **Between globalization and regionalization: What is the future of the automobile industry?** Disponível em: <<http://IMVP.mit/edu.papers-99.gerpisa2>> Acesso em: 04 nov. 2001.

GAGLIARDI, P. ; TURNER, B. A. Aspects of Italian Management. In: Hickson, D.J. **Management in Western Europe: society, culture and organization in twelve nations**. Berlin: Walter de Gruyter, 1993.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GEERTZ, C. **O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIOIA, Dennis A. Symbols, scripts and sensemaking: creating meaning in the organizational experience. In: SIMS, H. P., GIOIA, D. A. et al. **The thinking organizations: dynamics of organizational social cognition**. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 1986. p. 49-74.

GIUZZI, L. D. **A relação entre as políticas organizacionais e o processo de desenvolvimento de executivos**. São Paulo, 1987. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1987.

GUEDES, Ana Lúcia; FARIA, Alexandre. Globalização e investimento direto estrangeiro: um estudo exploratório da indústria automotiva brasileira. **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba, n. 19, p. 55-69, nov., 2002.

GLAZIER, Jack D.; POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 3, maio/jun., p. 20-29, 1995.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HARRIS, Philip. R.; MORAN, Robert. T. **Managing cultural differences**. Houston, TX: Gulf Publishing, 1991.

HATCH, Mary J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HELD, D. ; MCGREW, A. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

HOFSTEDE, Geert. The business of international business is culture. **International Business Review**, London, v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival**. London: McGrawHill International, 1994.

HOLANDA, Sérgio B. de. **Raízes do Brasil**. 6. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1971.

IANNI, O. **A era do globalismo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

JAIME JR, Pedro. Breves notas sobre etnomarketing, ou das relações entre a antropologia do consumo e a administração mercadológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

JAIME JR, Pedro. Etnografia, antropologia e o universo organizacional. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 6, nov./dez., p.105-121, 1996.

JAIME JR, Pedro. O Grupo de pesquisa em culturas empresariais: notas etnográficas sobre um encontro de saberes. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 3, maio/jun., p. 153-179, 2001.

JOHNSON, B. (Org.). **Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas**. São Paulo: E. Blücher, 1996.

JOHNSON, Lauren Keller . Inteligência: desenvolvimentos, pesquisa e idéias novas na Gerência. **Revisão Da Gerência do Mit Sloan Management Review**, Cambridge, v. 43, n. 3, p. 8-9, 2002.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costa Curta. **Negociação tecnologia e comportamento**. Disponível em: < [http:// www. Veiga.net/aula/todamateria.htm](http://www.Veiga.net/aula/todamateria.htm)> Acesso em:17 maio. 2002.

KILKSBERG, Bernardo. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, 1993.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de janeiro: LTC, 1999.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 11. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LATTMAN-WELTMAN, F. Economia e política na reforma do Estado. **Lua Nova**, São Paulo, n. 37, p. 77-92, 1996

LIEBSCHER, Peter. Quantity with quality: Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

LOUREIRO, M. R. **Os economistas no governo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

MAGALHÃES, Leila Rockert de. Negociação internacional: o que realmente é diferente. **Insight MVC**, São Paulo, n.16, fev./mar. 1999. Disponível em:< [http://: www.intitutomvc.com.br/insight/negociação internacional.](http://www.intitutomvc.com.br/insight/negociação_internacional.)> Acesso em: 01 abr.2002.

MANNING, Peter K. **Organizational communication**. New York: Aldine de Gruyter, 1992.

MARTINELLI, Dante P. ; ALMEIDA, Ana Paula de . **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MASCARENHAS, André O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun., 2002.

MARCH, James G.; SHAPIRA,Zur. Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management Science**, v. 33, n. 11, p. 1404-1418, 1987.

MEINERS, Wilhelm E. M. de A. **Implantação da indústria automobilística e novos contornos da região de Curitiba**. Curitiba,1999. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicada, Universidade Federal do Paraná.

- MINTU, Alma T. Book review of Hofstede's cultures and organizations: software of the mind. **Journal of international Business Studies**, v. 32, n. 02, 1992.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOLYNEUX, Maxine. Ethnography and global processes. **Sage Publications**, London, v. 2, n. 2, p. 273-282, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. Cultura-conhecimento. In: O MÉTODO IV AS IDÉIAS: a sua natureza, vida, habitat e organização. Lisboa: Publicações Europa-América, 1991.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- NEVES, José L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, ago/dez, p. 01-05, 1996.
- NODA, T; BOWER, J L. Strategy making as iterated processes of resource allocation. **Strategic Management Journal**, n. 17, p. 159-192, 1996.
- OLIVEIRA, Patrícia T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- ORTIZ, R. **Cultura brasileira e identidade nacional**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- ORTIZ, R. **Mundialização da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- PANOSSO, Carlos Alfredo; NIQUE, Walter Meucci. Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.
- PATTON, Michael. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

PACHECO, Carlos H. P. **Mudança estrutural e indústria automobilística**: uma aplicação da análise de insumo-produto no período de 1970 a 1985. Curitiba, 1996. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

PETRONE, Pasquale. Imigrantes italianos no Brasil: identidade cultural e integração. In: BONI, Luis A. de . **A presença italiana no Brasil**. Porto Alegre; Torino: EST; Fondazione Giovanni Agnelli. 1996. v. 3.

PFEFFER, J. **Managing with power: politics and influence in organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood, IL: Irwin, 1980.

QUINN, J. B. Managing strategies incrementally. Omega, **The International Journal of Management Science**, v. 10, n. 6, p. 613-627, 1982.

RAMOS, Alberto G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral de administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RIBEIRO, Gustavo Lins. Globalizacion y transnacionalizacion: perspectivas antropológicas y Latinoamericanas. **Série Antropologia**, Brasília, n. 199, p. 02-16, 1996.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROBERTSON, R. Identidade nacional e globalização: falácias contemporâneas. In: BARROSO, J. R. **Globalização e identidade nacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Suzana Braga; DUARTE, Roberto G. Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. de **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p.40-58.

RODRIGUES, Suzana Braga; SÁ, Raquel C. Radamés de. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 158-174, out./dez., 1984.

SANTOS, M. **Técnica, espaço e tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

SANDY, Peggy Reeves. The ethnographic paradigm(s). **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 527-538, dez., 1979.

SERVA, Maurício. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, 1990.

SERVA, Maurício. A importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, 1992.

SERVA, Maurício; JAIME JR., Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, maio/jun., 1995.

SELLTIZ; WRIGHTMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo, EPU, 1987. v. 2.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.

SCHNEIDER, Susan C.; MEYER, Arnoud de. Interpreting and responding to strategic issue: the impact of national culture. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 307-320, 1991.

SCHURR, P. H.; OZANNE, J. L. Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. **Journal of Consumer Research**, p. 939-953, Mar., 1985.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e de liderança**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1960.

SIMON, Herbert A. Decision making and problem solving. In: RESEARCH briefings. Washington: National Academy Press, 1986.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Cornell, v. 28, 1983.

SOUZA, Claudia Oliveira Pessoa de; ROCHA, Ângela da. **Adaptação de estratégias de marketing em mercados externos**: estudos de casos em empresas de *fast-food*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

SOUZA, H. de. Globalização, a nova dogmática. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 6 jul., p. 2, 1996.

STOPFORD, John R. Organizing the multinational firm: can the Americans learn from the Europeans? In: BROOKS, M.Z ; REMMERS, L. **The multinational company in Europe**. Londres: Longman Group, 1972.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. (Coords.). **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: E. Blücher, 1994.

TREVISAN, Lino. **Interculturalidade no ambiente empresarial**: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais-PR. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Setor de Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total**. São Paulo: Gente, 1998

WARNIER, J. P. **A mundialização da cultura**. Tradução de Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 2000.

WHITE, D. Steven; GRIFFITH. Combining corporate and marketing strategy for global competitiveness. **Marketing intelligence & Planning**, v. 15, n. 4, p. 173-178, 1997.

WOOD Jr, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Importação de tecnologia gerencial no Brasil: o divórcio entre substância e imagem. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1997: Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras, 1997. 1 CD-ROM.

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

ANEXOS

ANEXO 1

DADOS DA EMPRESA

Nacionalidade:.....

Setor:

Número de funcionários:

Número de expatriados(estrangerios):.....

Principal produto:.....

Produção /mês:.....

Data de instalação da planta em Curitiba:.....

Localização da Matriz:.....

Data de fundação da Matriz:.....

DATI DI LA SOCIETÀ

Nazionalità:

Sezione:

Numero di impiegati:.

Expatriados(estrageiros numera):

Prodotto principale:.

Produzione /mês:

È insieme da installazione della pianta in Curitiba:

Ubicazione dell'ufficio di Testa:

Date è insieme da fondazione dell'ufficio di Testa:

ANEXO 2

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

GERENTE BRASILEIRO

Idade:

Sexo:

Formação profissional:

Tempo na empresa:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

Número de subordinados:

Número de superior hierárquico:

DATI SOCIO-DEMOGRAFICI

DIRETTORE BRASILIANO

Età:

Sesso:

Formazione professionale:

Tempo nella società:

Posizione attuale:

Tempo nella posizione:

Numero di subalterni:

Numero di gerarchico superiore:

ANEXO 3

ROTEIRO DA PESQUISA DOCUMENTAL – RH

1. Quando o primeiro estrangeiro veio para esta planta?
2. Quantos estrangeiros tinha nesta planta na data de fundação?
3. Quantos estão nesta planta atualmente?
4. Qual é o perfil do estrangeiro atual da empresa?
5. Qual o tempo médio de duração de uma expatriação?
6. Qual a principal causa de fracasso de uma expatriação?
7. Qual os principais motivos da empresa realizar expatriação?
8. Como os estrangeiros são recebidos pelos brasileiros?
9. Quais as maiores dificuldades no relacionamento intercultural?
10. Quais os pontos fortes dos gerentes brasileiros em relação ao estrangeiro, ou vice-versa?

ITINERARY DI DOCUMENTAL IL RICERCA –RH

1. Fa Quando mangiò il primo straniero questa pianta va?
2. Fa quanti stranieri avuti in questa pianta nella data di fondazione?
3. Fa quanti ora ara in questa pianta?
4. Quale gli lo straniero corrente del profilo di società?
5. Quale la squadra di mezzo spirituale della durata di un espatrio?
6. Fa Quale la causa principale di fallimento di un espatrio?
7. Quale le ragioni principali della società di portare a termine espatrio?
8. Fa gli stranieri ricevettero Come aratro dai brasiliani?
9. Quale le difficoltà più grandi nell'intercultural della relazione?
10. Quale i punti forti dei direttori brasiliani in relazione allo straniero, o vizio –versa?

ANEXO 4

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GERENTE MÉDIO BRASILEIRO

1. Como você tem visto os processos de descentralização de decisões da empresa em termos de atividades e responsabilidade de marketing ? E como têm ocorrido as relações entre brasileiros e os italianos nesse aspecto ?

2. Você tem percebido diferenças na forma que brasileiros e estrangeiros gerenciam ? (dando ênfase à relação com subordinados brasileiros); Quais são as principais diferenças ? E principais semelhanças ?

3. Que características dos brasileiros mais facilitam ou dificultam decisões que envolvem gerentes locais e superior(es) estrangeiro(s)? E em termos de marketing, mais especificamente ?

3. Na sua opinião, quais as características mais marcantes do povo brasileiro? Quais são as mais presentes na sua organização? Quais as características que facilitam seu trabalho? A sua organização mantém a cultura do seu país de origem ou adota a cultura brasileira, ou uma cultura híbrida?

4. Você pode citar situações de decisão nas quais as características dos brasileiros facilitaram o êxito do processo ? Quais características facilitaram? Por que ?

5. Você pode citar situações de decisão nas quais as características dos brasileiros dificultaram êxito do processo ? Quais características em particular dificultaram o processo ? Por que ?

- 6.. Você conseguiria identificar uma situação recente em que teve que negociar com seu chefe 'italiano' para fazer com que uma decisão que fosse estratégia para a empresa, em sua percepção, fosse tomada ?

ITINERARIO DI INTERVISTA CON IL DIRETTORE DI MEZZO BRASILIANO

1. Come sta vedendo i processi del decentramento di decisioni della società in termini delle attività ed introducendo sul mercato la responsabilità? E come stanno succedendo le relazioni tra brasiliani e gli italiani in quel aspetto?

2. Você stanno osservando le differenze nella forma che brasiliano e gerenciam degli stranieri? (dando enfasi alla relazione con subalterni di brasiliano); Quali sono le differenze principali? E somiglianze principali?

3. Che caratteristiche del più brasiliani facilitano o impediscono decisioni che comportano direttori locali e superior(es) l'estrangero(s)? E nell'introdurre sul mercato termini, più specificamente?

3. In opinione di his/her che le caratteristiche più notevoli delle persone brasiliane? Quali sono il più presenta in organizzazione di his/her? Quale le caratteristiche che facilitano lavoro di his/her? Organizzazione di his/her mantiene la cultura di paese di his/her di origine o adotta la cultura brasiliana, o una cultura ibrida?

4. Può menzionare situazioni di decisione nei che le caratteristiche dei brasiliani facilitarono il successo del processo? Quali caratteristiche facilitarono? Perché?

5. Può menzionare situazioni di decisione nei che le caratteristiche dei brasiliani impedirono successo del processo? Quali caratteristiche in questione impedirono il processo? Perché?

OUTRAS PERGUNTAS QUE PODEM OCORRER

6. Descreva uma situação em que foi claramente mal compreendido/interpretado.
Quais foram as principais conseqüências?
Como foi corrigido o erro?
7. Quais os fatores (características suas, dele, dos meios utilizados) que mais dificultam sua comunicação com seu superior?
Dê um exemplo de uma situação em que isso ocorreu.
8. Até que ponto a afetividade do brasileiro se separa do profissionalismo?
Esta afetividade é positiva ou negativa?
Cite exemplos desta relação de afetividade no ambiente de trabalho.
9. Seu gerente superior obedece as regras da empresa literalmente?
Isso é positivo?
Quando isso não acontece?
As regras têm como base os costumes locais?
As pessoas são muito apegadas as regras?
As pessoas necessitam de regras?
- 10 Sua participação é efetiva no planejamento, , contribui com sugestões e oferece feedback de forma espontânea?
Se não, como seu superior faz para estimulá-lo?
Há uma contribuição sua nas soluções , nas sugestões?
Realiza planejamento ou costuma improvisar?
Participa de atividades que não fazem parte do seu trabalho rotineiro?
11. Como são as reuniões com seu superior?
Tempo de duração
Atingimento de objetivos
Participação
Facilidade de fazer e receber críticas
Como as críticas são recebidas ?
12. Quais os maiores problemas relacionados à comunicação entre você e seu superior?
Como o senhor os gerencia?
- 13 Na relação com pessoas de nível hierárquico diferente (superior e inferior) ocorrem as mesmas dificuldades do que na relação com trabalhadores do mesmo nível?
- 14 Quais as estratégias que utiliza para superar tais dificuldades?
15. Qual a comparação que você faz do funcionário italiano com funcionários de outras culturas com quem você trabalha ou já tenha trabalhado?

ANEXO 5

**ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO / PERGUNTAS DURANTE A DESCRIÇÃO DA
DECISÃO FEITA PELO GERENTE MÉDIO****GRAUS : FRACO MODERADO FORTE**

1. Gosta mais do que vem de fora do País
2. Acha que os estrangeiros têm mais conhecimento que os brasileiros
3. Preocupa-se mais com o futuro do que com o presente
4. Se preocupa em fazer planos de longo prazo
5. Há desprezo pelo trabalho contínuo e repetitivo
6. Procura dar um toque pessoal ao seu trabalho
7. Gosta de assumir responsabilidades ou prefere transferir para seu superior
8. Espera que alguém solucione seus problemas
9. A cooperação entre equipes é constante e natural
10. Gosta de trabalhar em equipe
11. Valoriza as relações pessoais
12. Busca afetividade nestas relações pessoais
13. Exige sempre cumprimento de regras
14. A empresa estabelece regras baseadas nos costumes locais
15. Facilmente burla as normas
16. Procura facilitar as coisas para os amigos
17. Faz constantes improvisações
18. Os colegas de trabalho são tratados como pessoas da família
19. A amizade vale mais que a hierarquia
20. Há tendência de tornar os relacionamentos mais próximos e afetuosos
21. É forte o protecionismo
22. É forte o individualismo e a competitividade
23. Os problemas são resolvidos dando um jeitinho
24. Dá ênfase no planejamento de curto prazo
25. Sempre faz vista grossa

ANEXO 7

CRONOGRAMA REVISADO

PERÍODO	2003					
MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
ETAPAS						
Redefinir as empresas em estudo	■					
Levantar novas empresas a ingressar na pesquisa		■				
Rever a revisão bibliográfica	■	■	■	■	■	■
1.Globalização e relações interculturais em empresas	■	■	■	■	■	■
2.Cultura,diversidade cultural e interculturalidade	■	■	■	■	■	■
- Cultura brasileira	■	■	■	■	■	■
- Cultura italiana	■	■	■	■	■	■
3.Cultura organizacional: conceitos e definições	■	■	■	■	■	■
- Organizações italiana	■	■	■	■	■	■
- Organizações brasileiras	■	■	■	■	■	■
- Empresas italianas no Paraná	■	■	■	■	■	■
4. Cultura,poder e decisão nas organizações	■	■	■	■	■	■
Reavaliar o roteiro da entrevista		■				
Identificar o caso a ser estudado (entrevistas)		■	■			
Realizar a reconstituição do caso			■			
Transcrição das fitas			■	■		
Adaptar a literatura ao caso em estudo				■	■	
Realizar a análise de dados				■	■	
Elaboração dissertação					■	■
Revisão final						■
Elaborar a apresentação de defesa						■
Defesa						■
Publicação						■

ANEXO 8

Carta de Apresentação

Curitiba, 21 de outubro de 2002.

À

Diretoria Geral

Ref.: Pesquisa acadêmica em Estratégia e Informação em organizações Estrangeiras (italiana)

Prezado Senhor:

Em tempos de globalização e intensa pressão do mercado concorrente, o diferencial que sustentará a liderança de uma empresa certamente será a implementação de estratégias que visem a vantagem competitiva.

São tomadas de decisões coerentes que irão gerar os serviços e os produtos que sustentarão tal vantagem no futuro.

Gerenciar considerando as diferentes culturas pode significar a garantia de sobrevivência, aumentar a fatia de mercado ou descobrir novos nichos que podem elevar os lucros da empresa.

Estou encaminhando à apreciação de Vossa Senhoria o escopo do projeto de mestrado que Sandra de Fátima Santos esta realizando junto à Pontifícia Universidade Católica do Paraná- PUC/PR, sob a minha supervisão, para desenvolvimento de estudos, pesquisas e avaliação, dos benefícios diretos e indiretos, capitalizáveis aos negócios, considerando o crescente numero de empresas estrangeiras instaladas na cidade de Curitiba, bem como sua importância ao mercado Paranaense, cuja razão determinante para realização de tal pesquisa, que visa compreender o relacionamento dos brasileiros x italianos.

Na seleção de escolha das empresas estrangeiras para este estudo afigura com destaque, por ser uma organização dentro do perfil de interesse.

A pesquisa requer a participação de pessoas-chave da empresa ligadas às áreas Serviços Técnicos para dar subsídios necessários à pesquisa. Destacamos ainda que este estudo respeitará o sigilo e a confiabilidade da área acadêmica para que os dados coletados sejam divulgados somente com a permissão prévia da empresa.

Para a realização da pesquisa o tempo destinado será as segundas feiras no período da tarde, e eventuais dias conforme a conveniência de ambas as partes (pesquisador X empresa). O período previsto para conclusão do estudo será até o mês de dezembro de 2002.

Confiante de que os benefícios deste projeto serão mútuos, permaneço à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários e renovamos na oportunidade nossos cumprimentos.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Alexandre Faria

ANEXO 9

PRINCIPAIS EMPRESAS ITALIANAS COM SEDE NO PARANÁ

(S) Sede (F) Filial (R) Representante

<p>Agip Petroli S.p.A. V. Laurentina, 449 00100 Roma (RM) Tel.: (06) 59981 Fax: (06) 6871 e-mail: agippetroli@agippetroli.eni.it home page: www.agippetroli.it</p>	<p>Agipliquigas S/A (S) Av. Paulista, 2073 – 2º. Terraço 01311-940 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3177.2000 Fax: (011) 288.7483 e-mail: mromani@agip.com.br</p>
Petroquímica	<p>Agipliquigas S/A (F) Rodovia do Xisto, Km 16,5 - Nº 1862 83707-440 Araucaria (PR) Tel.: (041) 643.2112 Fax: (041) 643.1930</p>
<p>AgipGas S.p.A. V. Laurentina, 449 00100 Roma (RM) Tel.: (06) 59981 Fax: (06) 6871 e-mail: agipgas@agippetroli.eni.it home page: www.agipgas.it</p>	<p>Filial</p> <p>Agipliquigas S/A (S) Av. Paulista, 2073 – 2º. Terraço 01311-940 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3177.2000 Fax: (011) 288.7483 e-mail: mromani@agip.com.br</p> <p>Agipliquigas S/A (F) Rodovia do Xisto, Km 16,5 - Nº 1862 83707-440 Araucaria (PR) Tel.: (041) 643.2112 Fax: (041) 643.1930</p>
Distribuição de Combustíveis	Filial
<p>Agrati AEE s.r.l. C.so Europa, 39 24040 Zingonia (BG) Tel.: (035) 885756 Fax: (035) 884352 e-mail: info@agrati.it home page: www.agrati.it</p>	<p>Agrati do Brasil Ltda. (S) Av. Osvaldo Berto, 555 13250-000 Itatiba (SP) Tel.: (011) 4524.0224 Fax: (011) 4524.1315 e-mail: agrati@netwave.com.br</p> <p>Hamburgo Assessoria de Vendas Ltda. (R) R. Nei Romano, 197 – Casa 03 82310-180 Curitiba (PR) Tel.: (041) 372.7766 Fax: (041) 372.2010 e-mail: hamburgo@avalon.sul.com.br</p>

<p>Alimentari Parmalat S.p.A. V. O. Grassi, 26 43044 Collecchio (PR) Tel.: (021) 8081 Fax: (021) 521808322 home page: www.parmalat.it</p>	<p>Parmalat Ind. e Com. de Laticínios Ltda. (S) R. Tenerife, 31 04548-040 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3848.2000 Fax: (011) 3848.2196 e-mail: mperes@parmalat.com.br home page: www.parmalat.com.br</p>
	<p>Parmalat Ind. e Com. de Laticínios Ltda (F) R. Zilah Walbach Prestes, 180 82410-690 Curitiba (PR) Tel.: (041) 364.6464 Fax.: (041) 364.7852</p>
<p>Produtos Alimentares</p>	<p>Filial</p>
<p>Alitalia S.p.A. V. della Magliana, 886 00144 Roma (RM) Tel.: (06) 65621 Fax: (06) 6531920 home page: www.alitalia.it</p>	<p>Alitalia Linee Aeree Italiane (S) Av. Presidente Wilson, 231 20030-021 Rio de Janeiro (RJ) Tel.: (021) 2524.2544 Fax: (021) 2532.9456 (fax) e-mail: riounaz@link.com.br</p>
	<p>Lancaster Operadora de Turismo Ltda. (R) R. Des. Wesphalen, 295 – 5º Andar 80010-110 Curitiba (PR) Tel (041) 232.7744 Fax (041) 224.2154 e-mail: turismo@lancaster-hoteis.com</p>
<p>Transporte Aéreo</p>	<p>Filial</p>
<p>Aprile Seafreight S.P.A. V. Sottoripa, 1/A 16124 Genova (GE) Tel.: (010) 27031 Fax: (010) 2470545 e-mail: e.ventre@aprile.it home page: www.aprile.it</p>	<p>Aprile do Brasil Ltda.(S) Av. Duque de Caxias, 408 – 10º. Andar 01214-000 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3361.2730 Fax: (011) 3224.9203 e-mail: info@aprilebrasil.com.br</p>
	<p>Aprile do Brasil Ltda. (F) Av. Candido de Abreu, 469 – Cj. 1702 80530-000 Curitiba (PR) Tel.: (041) 353.4596 Fax: (041) 352.5065 e-mail: ebarros@aprilebrasil.com.br</p>

	TWS Assessoria em Comércio Exterior e Despachos Ltda. (R) R. Princesa Izabel, 300 83203-360 Paranaguá (PR) Tel.: (041) 424.2829 Fax: (041) 424.2829
Forwarding	Escritório de Representação
Assicurazioni Generali S.p.A. V. Marocchesa, 14 31021 Mogliano Veneto (TV) Tel.: (040) 6711 Fax: (040) 67100 home page: www.generali.it	Generali do Brasil Cia. Nac. de Seguros (S) R. Bráulio Gomes 36 – 19º Andar 01047-903 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3150.2600 Fax: (011) 3258.0394 e-mail: atendimento@generaliseguros.com.br home page: www.generaliseguros.com.br
	Generali do Brasil Cia. Nac. de Seguros (S) Rua Comendador Araújo, 143 – 10º andar 80420-900 Curitiba (PR) Tel: (041) 322.0500 Fax: (041) 223.2262
Seguros	Escritório de Representação
Banca Nazionale del Lavoro V. Vittorio Veneto, 119 00187 Roma (RM) Tel.: (06) 47021 Fax: (06) 6470.26669 home page: www.bnl.it	BNL Banco de Investimento S/A (S) Av. Paulista, 1963 01311-300 - São Paulo (SP) Tel.: (011) 3170.6000 Fax: (011) 284.8597 e-mail: bnl@bnl.com.br home page: www.bnl.com.br
	BNL Distr. de Títulos e Valores Mob. S/A (F) R. Marechal Deodoro, 630 – Cj. 803/805 80010-010 Curitiba (PR) Tel.: (041) 322.8584 Fax: (041) 225.3698 e-mail: curitiba@bnl.com.br
Instituição Financeira	Filial

<p>Chiesi Farmaceutici S.p.A. V. Palermo, 30 43100 Parma (PR) Tel.: (0521) 2791 Fax: (0521) 774468 e-mail: m.massimo@chiesigroup.com home page: www.chiesigroup.com</p>	<p>Farmalab Ind. Químicas e Farm. Ltda. (S) Av. Brig. Faria Lima, 1811 – 12º Andar 01476-900 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3097.0012 Fax: (011) 3813.6529 e-mail: chiesi@ibm.net home page: www.farmalabchiesi.com.br</p> <p>Farmalab Ind. Químicas e Farm. Ltda. (F) R. Dep. Estefano Mikelita, 125 81070-430 Curitiba (PR) Tel.: (041) 329.9019 Fax: (041) 329.9025 e-mail: em.farmalabchiesisul@zaz.com.br</p>
Produtos Farmacêuticos	Filial
<p>COMAU S.p.A. V. Rivalta, 30 10095 Gruliasco (TO) Tel.: (011) 6849111 Fax: (011) 789356 home page: www.fiatgroup.com</p>	<p>Comau do Brasil Ind. e Comércio Ltda. (S) R. Manoel da Nóbrega, s/n – Portaria SA1 09110-901 Sto André (SP) Tel.: (011) 4519-2222 Fax: (011) 4519-2244 e-mail: comaurot@uol.com.br</p> <p>Comau do Brasil Ind. e Comércio Ltda. (F) R. John Lennon, 283 83050-380 São José do Pinhais (PR) Tel.: (041) 381-5700 Fax: (041) 381-5700</p>
Sistemas de Automação	Filial
<p>Compagnia Italiana Turismo S.p.A. P.zza della Repubblica, 68 00185 Roma (RM) Tel.: (06) 47941 Fax: (06) 626297</p>	<p>CIT – Sociedade Italiana de Turismo (S) Av. Ipiranga, 318 – Bloco B - Cj. 10 01046-010 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3257-0099 Fax: (011) 3257.0557 e-mail: consultas@citbrasil.com.br home page: www.citbrasil.com.br</p> <p>ORINTER Representações Viagens e Turismo Ltda. (R) R. 15 de Novembro, 964 - 4º Andar 80060-000 Curitiba (PR) Tel (041) 310-1640 Fax (041) 310-1653 e-mail: nacional@orientercwb.com.br</p>
Agência de Turismo	Filial
Componentes para Calçados	Filial

<p>Consiel S.p.A. V. Santa Maria Valle, 3 20123 Milano (MI) Tel.: (02) 721.381 Fax: (02) 7213.8333 home page: www.consiel.it</p>	<p>Consiel e Finsiel do Brasil Ltda. (S) Av. Paulista, 453 01311-907 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3147-4670 Fax: (011) 3147-4678 e-mail: consiel@consiel.net home page: www.consiel.net</p> <p>IBC International Business Contact Ltda. (R) R. Dep. Estefano Mikilita, 125 - sala 309 81070-430 Curitiba (PR) Tel.: (041) 229.3307 Fax. (041) 327.1994</p>
<p>Consultoria Empresarial</p>	<p>Filiale</p>
<p>Cosmotec s.r.l. V. dell' Artigianato, 6/8 37019 Peschiera del Garda (VR) Tel.: (045) 6401364 Fax: (045) 7552931 e-mail: cosmotec@cosmotec.it home page: www.cosmotec.it</p>	<p>Cosmotec do Brasil Industrial Ltda. Rod. BR 376, Km 633, nº 2700 83015-000 São José dos Pinhais (PR) Tel.: (041) 382.0105 Fax: (041) 382.1398 e-mail: cosmotec@stulz.com.br</p>
<p>Refrigeração Industrial</p>	<p>Filial</p>
<p>Ferretti Craft s.r.l. V. Ansaldo, 5 47100 Forlì (FO) Tel.: (0543) 780108 Fax: (0543) 739047 home page: www.ferretticraft.it</p>	<p>Spirit Yacht Construções Navais Ltda. (S) Av. Nova Faria Lima, 4440 – Lj. 03 04538-132 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3846.5004 Fax: (011) 3846.5004 e-mail: spirit.sp@spiritferretti.com.br home page: www.spiritferretti.com.br</p> <p>Nautipar Comércio Importação de Equipamentos Nauticos Ltda. (R) R. Brigadeiro Franco, 4620 80220-100 Curitiba (PR) Tel.: (041) 332.5010 Fax: (041) 332.2335 e-mail: nautipar@nautipar.com.br home page: www.nautipar.com.br</p>
<p>Embarcações</p>	<p>Filial</p>
<p>FIAT Auto S.p.A. C.so G. Agnelli, 200 10135 Torino (TO) Tel.: (011) 6831111 Fax: (011) 6837591 home page: www.fiat.com</p>	<p>FIAT Automóveis S/A (S) Rod. Fernão Dias, Km 429 32530-000 Betim (MG) Tel.: (031) 3529.2111 Fax: (031) 3529.3098 home page: www.fiat.com.br</p>

	Fiat Automóveis (R) R. Marechal Deodoro, 630 – 8º Andar 80010-010 Curitiba (PR) Tel (041) 322.0414 Fax (041) 222.8393
Automóveis	Filial
Giben Impianti S.p.A. V. Garganelli, 24 40065 Pianoro (BO) Tel.: (051) 6516400 Fax: (051) 6516425 e-mail: gibenimpianti@giben.it home page: www.giben.it	Giben do Brasil Máquinas e Equip. Ltda. R. Paul Garfunkel, 135 81450-080 Curitiba (PR) Tel.: (041) 347.1030 Fax: (041) 347.1121 e-mail: gibendobrasil@giben.com.br home page: www.giben.com.br
Máquinas p/ Trabalhar Madeira	Filial
ICRO Coatings S.p.A. V. Dante, 7/A 24060 Bolgare (BG) Tel.: (035) 4423232 Fax: (035) 4423125 e-mail: icro.didone@galactica.it home page: www.icro.it	ICD Coatings S/A Rod. do Caqui, 2443 – Km 2,5 83430-000 Campina Grande do Sul (PR) Tel.: (041) 679.2587 Fax: (041) 679.1723 e-mail: resibril@resibril.com.br home: www.resibril.com.br
Produtos Químicos p/ Indústria de Móveis	Joint Venture
IMECA International S.p.A. V. Ugo La Malfa, 1 40026 Imola (BO) Tel.: (0542) 640214 Fax: (0542) 640675	CABS International Ltda. Rod. BR 277, Km 05 – nº 5878 81290-010 Curitiba (PR) Tel.: (041) 285.5226 Fax: (041) 373.7711 e-mail: cabsinternational@terra.com.br
Máquinas p/ Movimentação de Terra e seus Componentes	Joint-Venture c/ 50 de participação
Impregilo S.p.A. V.le Italia, 1 20099 Sesto San Giovanni (MI) Tel.: (02) 24422111 Fax: (02) 24422293 e-mail: iglsipa@impregilo.it home page: www.impregilo.it	Cigla Construtora Impregilo Associados (S) Av. Europa, 140 01449-000 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3066.2900 Fax: (011) 3066.2951 e-mail: cigla@cigla.com.br www.cigla.com.br
	CR Almeida S.A. Eng ^a . e Construções (R) Av. Vicente Machado, 1771 80440-020 Curitiba (PR) Tel.: (041) 342.4411 Fax: (041) 242.3713
Construção Civil	Filial

<p>IVECO S.p.A. V. Puglia, 35 10156 Torino (TO) Tel.: (011) 6872111 Fax: (011) 6874555 e-mail: mailbox@iveco.com.br home page: www.iveco.com.br</p>	<p>IVECO FIAT (S) Av. Presidente Castelo Branco, 3333 03036-000 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3327.6600 Fax: (011) 3326.8832 e-mail: ivecoles@mandic.com.br</p> <p>Latina Veículos Ltda (R) R. Antonio Claudino, 188 81870-020 Curitiba (PR) Tel (041) 349.1122 Fax (041) 349.2798 e-mail: ctba@latinaveiculos.com.br</p>
Veículos Industriais	Filial
<p>JAS - Jet Air Service S.p.A. V. Raffaello Sanzio, 6/8 20090 Segrate (MI) Tel.: (02) 216921 Fax: (02) 6874555</p>	<p>JAS do Brasil Transportes Intern. Ltda. (S) R. Fidêncio Ramos, 223 04551-010 São Paulo (SP) Tel.: (011) 3897.8311 Fax: (011) 3848.6022 e-mail: jc.farinas@jasbrasil.com.br home page: www.jasbrasil.com.br</p> <p>Multi Exp. Sul Comis. de Desp. Ltda (R) R. Dr. Carlos de Carvalho, 603 – 7º Andar 80430-180 Curitiba (PR) Tel (041) 323.81131 Fax (041) 323.8120 e-mail: multi@sulbbs2.sul.com.br</p>
Transporte de Mercadorias	Filial
<p>Laboratori Baldacci S.p.A. V. San Micheli degli Scalzi, 73 56100 Pisa (PI) Tel.: (050) 570015 Fax: (050) 570170</p>	<p>Laboratórios Baldacci S/A (S) R. Pedro de Toledo, 520 04039-001 São Paulo (SP) Tel.: (011) 5549.3222 Fax: (011) 5549.4371 e-mail: lbaldacci@lbaldacci.com.br home page: www.lbaldacci.com.br</p> <p>Laboratórios Baldacci S/A (F) R. Mal Deodoro, 630 – cj 505 80010-010 Curitiba (PR) Tel.: (041) 324.9260 Fax: (041) 324.7658 e-mail: filial.ctba@lbaldacci.com.br</p>
<p>Manuli Rubber Industries Spa Viale Lombardi, 51 20047 Brugherio (MI)</p>	<p>Manuli Auto do Brasil Ltda. *** Rua Vitoria Marena, 111 – Alfonso Pena 83045-680 Sao José dos Pinhais (PR)</p>

Tel.: (039) 2123466 Fax: (039) 2123384 home page: www.manulirubber.com/	Tel.: (041) 382.0650 Fax: (041) 382.0760 e-mail: mab@manuli.com.br
Tubos e Conexões	Filial
Marposs SpA V. Saliceto, 13 40010 Bentivoglio (BO) Tel.: (051) 899.111 Fax: (051) 899.525 e-mail: marposs@marposs.com home page: www.marposs.com	Marposs Aparelhos Eletrônicos de Medição Ltda. (S) R. Dom Vilares, 166 04160-000 São Paulo (SP) Tel.: (011) 6946.5656 Fax: (011) 6946.3244
	Fato Representações Comerciais Ltda (R) Rua Veronica Szeremeta, 31 82320-410 Curitiba (PR) Tel (041) 273.4396 Fax (041) 273.4396 e-mail: fato@bbs2.sul.com.br
Aparelhos Eletrônicos de Medição	Filial
Meccanotecnica Umbra S.p.A. V. Giovanni Agnelli, 7/9 06042 Campello sul Clitunno (PG) Tel.: (0743) 2791 Fax: (0743) 279242 e-mail: meccano@mail.meccanotecnica.it home page: www.meccanotecnica.it	MTU – Meccanotecnica do Brasil Indústria e Comércio Ltda. *** R. João Maria Goes, 399 83055-320 São José dos Pinhais (PR) Tel.: (041) 382.3320 Fax: (041) 382.3523 e-mail: mtucwb@softone.com.br
Vedações Mecânicas p/ Bombas	Filial
New Holland Italia S.p.A. V.le delle Nazioni, 55 41100 Modena (MO) Tel.: (059) 591111 Fax: (059) 591015 home page: www.newholland.com	New Holland Latino Americana Av. J. K. de Oliveira, 11825 81450-903 Curitiba (PR) Tel.: (041) 341.7120 Fax: (041) 341.7151 home page: www.newholland.com.br
Máquinas Agrícolas	Filial
Officine Maccaferri S.p.A. V. Agresti, 6 40100 Bologna (BO) Tel.: (051) 234303 Fax: (051) 236507 e-mail: cce.officine@maccaferri.com	Maccaferri Gabiões do Brasil Ltda. (S) Rod. D. Gabriel P. Bueno Couto, Km 66 13201-970 Jundiá (SP) Tel.: (011) 4582.5222 / 4589-3200 Fax: (011) 4582.3272 e-mail: mgb@maccaferri.com.br home page: www.maccaferri.com.br
	Maccaferri do Brasil Ltda. (F) R. Profª Joanita Vernetti Passo, 640 81730-390 Curitiba (PR) Tel (041) 286.4688 Fax (041) 286.4688 e-mail: maccaferri.ct@zaz.com.br

Máquinas Operatrizes	Filial
Olivetti S.p.A. V. Jervis, 77 10015 Ivrea (TO) Tel.: (0125) 5200 Fax: (0125) 522524 e-mail: hqwebm@olivetti.com home page: www.olivetti.it	Olivetti do Brasil S/A (S) Av. Paulista, 453 – 9º Andar 01311-907 São Paulo (SP) Tel.: (011) 5085.2500 Fax: (011) 5085.2570 e-mail: g.cumo@olivetti.com.br
	Datasul Computadores Ltda. (R) R. Desembargador Westphalen, 1327 80230-100 Curitiba (PR) Tel (041) 233.6764 Fax (041) 223.1034 e-mail: datasul@datasulbr.com.br
Produtos Eletrônicos/Mecânicos	Filial
Samputensili S.p.A. V. Triunvirato, 13 40132 Bologna (BO) Tel.: (051) 4132311 Fax: (051) 434149 e-mail: info@samputensili.com home page: www.samputensili.com	Samputensili do Brasil Ltda. (S) Rod. D. Gabriel P. Bueno Couto, Km 66,3 13212-240 Jundiá (SP) Tel.: (011) 4582.5199 Fax: (011) 4582.7921 e-mail: brasil@samputensili.com.br home page: www.samputensili.com.br
	BCC Representações Ltda S/C (R) R. Nilo Cairo, 257 – Sl. 202 80060-050 Curitiba (PR) Tel (041) 264.5255 Fax (041) 264.5939 e-mail: bcc@b.com.br
Máquinas p/ Ind. Metalúrgica	Filial
Selle Royal S.p.A. V. Vittorio Emanuele, 141 36050 Pozzolone (VI) Tel.: (0444) 461100 Fax: (0444) 462025 e-mail: mail@selleroyal.com home page: www.selleroyal.com	Sellebras Ind. e Com. de Selins Ltda. Av. Maringá, 1843 – Bl. 01 – Gps. 4, 5 e 6 83324-010 Pinhais (PR) Tel.: (041) 368.2880 Fax: (041) 368.2929 e-mail: sellebras@selleroyal.com.br home page: www.selleroyal.com.br
Selins p/ bicicletas	Filial
Targetti Sankey S.p.A. V. Pratese, 164 50145 Firenze (FI) Tel.: (055) 37911 Fax: (055) 3791266 e-mail: targetti@targetti.it home page: www.targetti.it	Altena Targetti Iluminação Ltda. (S) Av. Tranquillo Giannini, 920 13329-901 Salto (SP) Tel.: (011) 7828-1666 Fax: (011) 483-2315 e-mail: altena@altena.com.br home page: www.altena.com.br

	Mapadulu Representações Ltda (R) Rua Veneto, 63 – sala 8 82020-470 Curitiba (PR) Tel (041) 272.6413 Fax (041) 272.354
Aparelhos de Iluminação	Filial
Telespazio S.p.A. V. Tiburtina, 965 00156 Roma (RM) Tel.: (06) 40793456 Fax: (06) 40693631 e-mail: mail_box@telespazio.it home page: www.telespazio.it	Telespazio Brasil S/A (S) Av. Rio Branco, 01 – Sl. 1803 20090-003 Rio de Janeiro (RJ) Tel.: (021) 2518.3132 Fax: (021) 2518-6841 e-mail: laurenti.marzio@damos.com home page: www.damos.com
	Telespazio Brasil S/A (F) Rua Holanda, 618 – Cj. 01 82520-750 Curitiba (PR) Tel.: (041) 357.3295 Fax.: (041) 356.1629
	Filial
UNIVER S.p.A. V. Eraclito, 31 28128 Milano (MI) Tel.: (02) 252981 Fax: (02) 2575254 e-mail: sales@univer-group.com home page: http://www.univer-group.com	Univer do Brasil Av. Rui Barbosa, 3005 83055-320 São José dos Pinhais (PR) Tel.: (041) 382.4606 Fax.: (041) 382.4807 home page: http://www.univer.com.br
Componentes Pneumáticos p/ a Automação Industrial	Filial
UTECO S.p.A. V.le del Lavoro, 25 37030 Colognola ai Colli (VR) Tel.: (045) 6174555 Fax: (011) 6150855 e-mail: utecovr@easyney.it home page: www.uteco.com	UTECO Ind. e Com. de Máquinas Ltda. Av. Maringá, 1500 83325-440 Pinhais (PR) Tel.: (041) 668.1955 Fax: (041) 668.1455 e-mail: uteco@bsi.com.br
Máquinas Flexográficas	Filial

*** EMPRESAS PESQUISADAS