

Cultura Organizacional: as diferenças da Cultura Organizacional identificadas por japoneses em uma siderúrgica no Brasil.

Michele Oliveira da Costa
Graduanda em Bacharelado em Administração
Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG *Campus* Ouro Branco
micheleocosta@hotmail.com

Gerber Lúcio Leite Professor
Mestre no curso Bacharelado em Administração
gerber.leite@ifmg.edu.br

Resumo

Este artigo objetivou analisar as diferenças culturais relatadas por japoneses que trabalham em uma siderúrgica no Brasil. Tendo como objetivos específicos: Identificar, através de relatos dos trabalhadores japoneses, os principais aspectos que diferem a cultura organizacional brasileira da japonesa sob a abordagem da Cultura Organizacional de Schein (2009); identificar como os trabalhadores japoneses dessa siderúrgica se adequam à cultura de outro país e quais são as maiores diferenças apontadas por eles e apontar os traços da cultura nacional brasileira e como ela influencia o meio organizacional dos japoneses por meio de aspectos identificados pelos estudos de Hofstede (2001). A metodologia foi um estudo de caso descritivo, realizado através de análise qualitativa e análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que há divergências entre as culturas e confirmaram os estudos dos dois autores aqui mencionados. Além disso, demonstrou que, apesar das diferenças, o japonês lida de forma cordial e amigável com os brasileiros. Porém há um campo a ser melhor pesquisado, sobre as dimensões apresentadas por Hofstede referentes ao Japão. A pesquisa apontou divergência na dimensão restrição versus indulgência, abrindo campo para mais estudos.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Diferenças Culturais; Cultura Japonesa.

1 Introdução

A Cultura Organizacional está presente em todas as empresas, independente do seu porte e atividade exercida. Qualquer que seja a organização, ela apresentará um conjunto de valores compartilhados por seus empregados, contribuindo para o desenvolvimento das atividades coletivas dentro da empresa (CROZATTI, 1986 *apud* FLEURY, 1986). Apesar de ser um tema complexo e que já passou por várias evoluções em seu conceito nas últimas décadas. Muitos críticos concordam que é um tema importante e relevante para estudo nas organizações, sendo a Cultura Organizacional a responsável pela identidade da empresa.

Em 2018, o número de fusões entre empresas no Brasil cresceu 28% se comparado ao ano anterior, como afirma a Associação Brasileira de Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais. Diante desse dado, as fusões são desafios para que as empresas redefinam sua identidade: a Cultura Organizacional.

O presente estudo evidenciará as diferenças culturais relatadas por japoneses em uma empresa que passou por um processo de fusão em 2016 para criar uma *joint venture* e ser líder no mercado mundial. Questiona-se: Quais as principais diferenças da cultura organizacional

relatadas por japoneses que trabalham em uma siderúrgica, que passou por um processo de fusão, no Brasil?

O presente estudo tem como objetivo geral identificar quais são as principais diferenças culturais que os japoneses enfrentam no dia a dia em uma siderúrgica que passou por um processo de fusão; especificadamente, apontar os principais aspectos que diferem a cultura organizacional brasileira da japonesa sob a abordagem de Cultura Organizacional de Schein (2009) e como os trabalhadores japoneses dessa siderurgia se adéquam à cultura de outro. Identificar-se-á também os traços da cultura nacional brasileira e como ela influencia o meio organizacional dos japoneses por meio de aspectos identificados pelos estudos de Hofstede (2001).

2 Referencial Teórico

Para melhor entendimento da Cultura e como ela influencia o meio organizacional, apresentar-se-á o seu conceito a partir de estudos aprofundados por renomados autores, que contribuíram para o desenvolvimento e a abordagem da identidade de uma organização. Serão abordados estudos que relatam as principais diferenças evidenciadas por pesquisadores que demonstraram em suas pesquisas as principais características culturais de cada nação e como estas influenciam o meio organizacional.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura pode ser definida de maneiras distintas, seja pela tradição passada de geração em geração, seja pelos hábitos adquiridos durante a vida. De acordo com Laraia (2001) a cultura pode ser definida pela forma que o homem enxerga as coisas ao redor do mundo. Para o autor, pessoas de diferentes culturas, observam o mundo de forma divergente e defende que a cultura é a padronização de um modo de vida que se cria e nega aquilo que não se enquadra em tal modo.

Souza e Fenili (2016) afirmam que, durante décadas, pode-se contabilizar mais de cem definições distintas para cultura. A cultura dá sentido ao comportamento humano, sendo ela um fator indispensável na vida social do homem.

Para Da Matta (1986) a cultura é um instrumento adequado para entender as diferenças entre os homens e a sociedade e a cultura representa um estilo e um modo de fazer as coisas.

Segundo Schein (2009), a cultura se define diante das interações dos indivíduos e comportamentos de liderança. Para ele, é a cultura que norteia o comportamento, baseando-se na rotina, em regras e normas constantemente. O autor destaca que a criação da cultura está diretamente ligada à liderança nas organizações e, também, destaca a importância de se conhecer bem a cultura na qual está inserido para uma boa liderança do grupo.

Como afirma Santos (2014), há anos a cultura organizacional é a base para que as organizações exerçam suas atividades, além de definir e influenciar o modo de agir dentro e fora da empresa. A autora relata que é a cultura organizacional que define a forma como o funcionário executará suas tarefas e que cada organização possui uma cultura única.

De acordo com Crozatti (1983 *apud* FLEURY, 1987) a cultura de uma organização associa-se a um conjunto de valores, crenças e premissas compartilhados dentro da empresa pelos seus membros. Ainda, afirma que o sucesso da organização depende da relação desse conjunto com as variáveis organizacionais, sendo elas a estrutura, a inovação, tecnologia utilizada, entre outros.

A cultura organizacional se dá pelo compartilhamento de suposições básicas entre os grupos. Tais suposições são padronizadas e criadas a partir da solução dos problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN,2009).

2.1.1 Cultura Organizacional Sob a Ótica de Edgar Schein

Schein (2009) define três níveis de análise cultural para melhor compreensão da cultura organizacional, a saber: artefatos; crenças e valores expostos e suposições básicas, que serão, a seguir, detalhadas.

- a) Artefatos visíveis: determina-os como o primeiro nível de cultura. Relaciona-se com tudo que se vê, ouve e sente diante do contato com um novo grupo e uma cultura desconhecida. Está associado ao ambiente físico, tudo aquilo que se pode observar como a comunicação, o vestuário, emoções, os mitos e verdades sobre a organização, entre outros. Uma característica importante é o fato de ser um nível de fácil observação, porém tem um alto grau de dificuldade para entender o que na realidade ocasionou tal comportamento.
- b) Crenças e valores expostos: se dão a partir de uma crença liderada por uma pessoa. A princípio, não existe o pensamento compartilhado por parte do grupo. Primeiramente, haverá questionamentos sobre a crença levantada, se é o certo ou o errado, se terá sucesso ou não, criando-se assim as suposições individuais. Diante do sucesso da ação, é que os indivíduos passarão a ter um valor compartilhado, confiarão na solução do problema, reforçando os valores e as crenças daquela situação já experimentada.
- c) Suposições básicas: são tratadas como realidade a partir da confiabilidade que se tem quando a solução do problema é repentina. As pessoas passam a assumir crenças e valores únicos do grupo, criando uma suposição básica que definirá o comportamento e atitude a serem tomados, não podendo ser confrontada. As suposições básicas compartilhadas são vistas como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos. Tais suposições despertam questionamentos e, a partir disso, geram a ansiedade e defensividade. Para se entender a cultura de um grupo é necessário levantar as suposições básicas tratadas por ele e entender como o aprendizado dessas suposições se forma.

2.2 Cultura nacional

Em 1964, o psicólogo holandês Geert Hofstede realizou um estudo em 50 países, com mais de 100 mil funcionários da empresa IBM, onde também trabalhava, para identificar a influência de aspectos culturais. Este estudo contribuiu para a compreensão de culturas nacionais e regionais do mundo inteiro. Hofstede (2001) demonstrou como a existência de grupos culturais pode afetar o comportamento organizacional e da sociedade através da definição, inicialmente, de quatro dimensões culturais.

As dimensões definidas por Hofstede (1980) para demonstrar as diferenças entre culturas nacionais foram: distância ao poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e aversão à incerteza. Logo após um estudo na Ásia, Hofstede (2001) define a quinta dimensão: orientação a curto prazo *versus* orientação ao longo prazo.

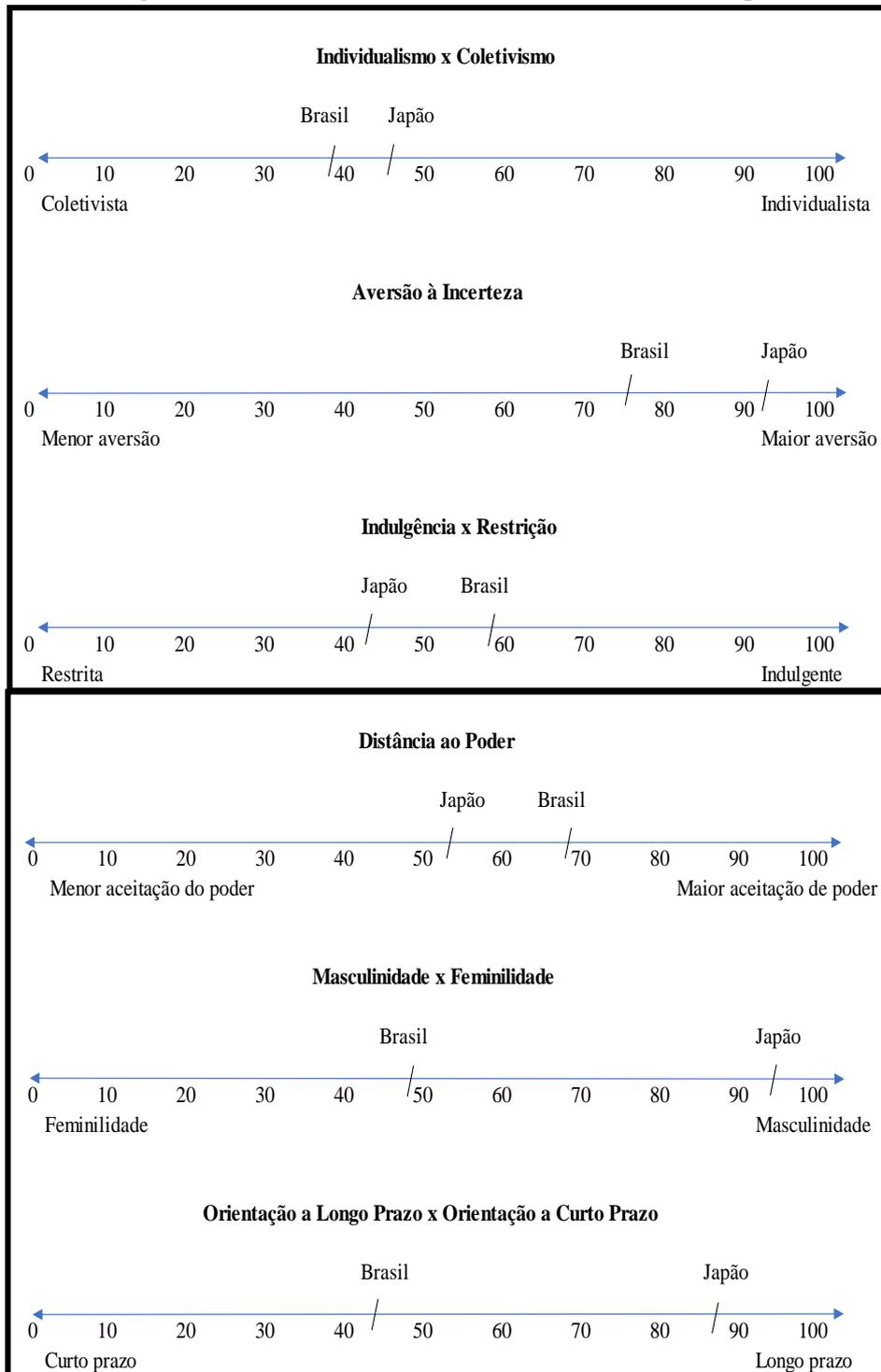
De acordo com relatos do *site Geert Hofstede Site* (2016), no início do século XXI, Michael Minkov, professor, linguista e poliglota búlgaro entrou em contato com Geert Hofstede, após realizar análises entre países sobre dados transnacionais, coletados e encontrados no *WVS – World Values Survey* - e encontrar novos relacionamentos relevantes para o estudo da Cultura Nacional. A partir do trabalho realizado por Minkov, uma sexta dimensão, “Indulgência versus Restrição”, foi adicionada ao modelo de cultura nacional de Hofstede, criando assim as seis dimensões.

Além das dimensões culturais descritas por Hofstede (2001), o autor também definiu uma escala que varia de 0 a 100 para classificar os aspectos culturais de cada país. Tal classificação depende da aproximação dos polos.

Em uma escala de 0 a 100, onde mais próximo de 0 é um extremo e mais próximo de 100 outro de característica oposta, Hofstede (2001) define que o Japão se caracteriza como um país de cultura individualista (46); de aceitação e respeito à hierarquia - distância ao poder (54); um país com alto grau de incerteza (92) devido à exposição de desastres naturais, por exemplo, diante dessas circunstâncias, estão sempre preparados para qualquer situação adversa; um país orientado a longo prazo (88); uma sociedade competitiva destacando-se a masculinidade (95) e por fim, uma sociedade de cultura restrita não dedicando tempo ao lazer e controlando seus desejos (42).

De acordo com as características apresentadas por Hofstede (2001), o Brasil se diferencia do Japão sendo: coletivista (68), de uma sociedade intermediária nas dimensões masculinidade (49) e orientação a longo prazo (44), além de ser um país que se preocupa em realizar seus desejos, aproveitar a vida e se divertir, apresentando um alto grau de indulgência (59), conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 – Seis Dimensões de Hofstede – Brasil x Japão



Fonte: Pesquisador (a).

Hofstede (2001) então, com auxílio de outros autores, descreve seis dimensões básicas, denominadas dimensões da cultura, nas quais a sociedade precisa se posicionar para se organizar, quais são: Distância ao Poder; Individualismo versus Coletivismo; Masculinidade versus Feminilidade; Aversão à Incerteza; Orientação de Curto Prazo versus Longo Prazo; Indulgência versus Restrição.

- a) Distância ao poder: nessa dimensão, os membros menos poderosos das organizações e instituições se conformam e esperam a distribuição do poder de forma desigual.
- b) Individualismo versus coletivismo: o individualismo é a medida em que as pessoas se sentem independentes. Não se associa ao egoísmo, mas sim a escolhas e decisões individuais. O coletivismo está associado à preocupação com a sociedade, atividades coletivas, pensamento em “nós”.
- c) Masculinidade versus feminilidade: Em uma sociedade masculina, os homens demonstram dureza e são mais sexistas. Em uma sociedade feminina, os gêneros estão emocionalmente mais próximos e existe empatia pelo oprimido.
- d) Aversão à incerteza: está relacionada à tolerância de uma sociedade por incerteza e ambiguidade, com a ansiedade e desconfiança diante do desconhecido.
- e) Orientação de curto prazo versus longo prazo: relaciona-se com a mudança. Em uma cultura de longo prazo, a noção básica sobre o mundo é que está em fluxo, e a preparação é sempre necessária. A economia é importante e estão preocupados em poupar. Em uma cultura de curto prazo é de grande importância o retorno financeiro imediato.
- f) Indulgência versus restrição: em uma cultura indulgente, ser livre é o caminho. Diferentemente de uma cultura contida, onde se tem a sensação de que a vida é difícil e o dever é o estado normal de ser.

2.3 Diferenças da cultura brasileira e da cultura japonesa

Para demonstrar as principais diferenças entre culturas brasileira e japonesa, comparam-se estudos feitos por autores que aprofundaram seus estudos a respeito das mesmas. Lévi-Strauss (2006) relata que a diversidade das culturas está definida no presente, sendo grandiosa e rica sobre tudo o que possamos dela conhecer. O autor também afirma que duas culturas criadas por homens de uma mesma raça podem se diferir tanto quanto duas culturas naturais de grupos afastados.

Sendo um país miscigenado, Da Matta (1986) relata que é de grande complexidade definir a identidade brasileira. Para ele, o Brasil destaca-se sendo de uma cultura familiar, onde casa exprime confiança e os laços família e amigos são fortes. Outro aspecto apresentado pelo autor é a visão do trabalho no Brasil, essa percepção é influenciada pela tradição católica romana, onde trabalho é considerado castigo, tendo o brasileiro o trabalho em sua rotina.

Para descrever a Cultura Japonesa, apresenta-se um estudo feito por William G. Ouchi. Baseando-se no estilo de vida nas organizações japonesas, o autor infere a Teoria Z. Tal teoria contempla que a chave para o desenvolvimento da produção são os trabalhadores.

Segundo Machline (1983), William Ouchi identificou em seus estudos três componentes comportamentais de grande relevância para o sucesso das organizações, os quais especifica: *trust* (confiança), *subtlety* (sutileza) e *intimacy* (intimidade). Tais componentes possuem grande relevância para o inter-relacionamento entre pessoas na empresa, proporciona a confraternização, o *esprit de corps* (moral) e o trabalho em equipe. Para ele, os japoneses possuem características vantajosas como a educação, autodisciplina, sobriedade, tradição de trabalho árduo, suporte do governo à indústria e a exportação além da colaboração dos sindicatos com as empresas.

Teles (2014) afirma que os valores japoneses foram de grande importância para o desenvolvimento do Brasil, além de trazer para as indústrias o perfeito controle de qualidade, disciplina, processos e sistemas que melhoram a produção deixando-a mais eficiente e econômica, como exemplo, o *just in time*.

3. Aspectos Metodológicos

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa é de caráter qualitativo. Quanto aos fins, caracteriza-se como descritiva. De acordo com Gil (2010), as pesquisas descritivas têm o intuito de descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Quanto aos meios, a pesquisa utiliza de estudo de caso. Para Gil (2010) o estudo de caso é um estudo profundo e árduo de objetos, de forma que é possível identificar minuciosamente o seu conhecimento.

3.2 Seleção da Amostra

O estudo foi realizado em uma siderúrgica, uma empresa do ramo siderúrgico que está em atuação no mercado desde 2011 e passou por um processo de fusão em 2016. Está localizada no estado de Minas Gerais e, sendo seus funcionários de diversas nacionalidades, dentre eles japoneses, franceses, alemães e brasileiros, com a maioria brasileiros (98%) e japoneses (2%). Para este estudo a empresa, nomear-se-á a empresa como Delta, pois não se obteve autorização para mencionar o nome da siderúrgica.

A escolha dos entrevistados foi feita por conveniência. Foram selecionados japoneses de nível estratégico da parte administrativa e produtiva. Os entrevistados foram convidados a fazerem parte da pesquisa pela intérprete da empresa japonesa que, ainda, acompanhou traduzindo-as.

3.3 Técnicas para Coleta de Dados

Para a obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas com nove funcionários japoneses da siderúrgica Delta. Dos 23 japoneses que trabalham aqui no Brasil, 9 aceitaram participar da entrevista. Para a tradução das perguntas e respostas, uma única tradutora acompanhou todas as entrevistas, o que garantiu maior fidelidade do processo. O roteiro de entrevista foi baseado nos estudos de Schein (2009) e Hofstede (2001) e adaptado de Bonavia, Prado e Hernández (2010) e Lucena e Oliveira (2010), com o intuito de confirmar os seus estudos sobre cultura organizacional e cultura nacional, respectivamente. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a entrevista é um encontro de duas pessoas, onde, por meio da conversação, uma delas obtenha informações sobre determinado assunto. É um método utilizado para investigação social, coleta de dados, diagnóstico ou tratamento de um problema social (MARCONI; LAKATOS, 2017). A pesquisa descreveu e evidenciou a adaptação desses empregados e as principais diferenças culturais relatadas por eles no dia a dia na empresa.

3.4 Técnicas para análise de dados

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Mozzato e Grzybovski (2011) afirmam que a análise de conteúdo vem se destacando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil,

principalmente em pesquisas qualitativas. Bardin (1979), relata que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do que se traz na mensagem.

Para agregar valor à pesquisa, foi utilizado um caderno para anotações das percepções de comportamento dos japoneses no dia a dia na empresa observado pela pesquisadora. Com o *software* Nvivo criou-se uma nuvem de palavras com as palavras que mais se destacaram durante a entrevista. Categorizada em duas partes: uma com base nos estudos de Schein (2009) e outra em relação às dimensões de Hofstede (2001).

A partir desse estudo, foi possível identificar quais aspectos da cultura brasileira se diferem no dia a dia dos japoneses na siderúrgica e como eles lidam com essas diferenças. Durante a descrição dos resultados, os entrevistados serão tratados da seguinte forma: E1, E2, E3 e assim sucessivamente até o E9.

4. Resultados e Discussões

A cultura se define diante das interações dos indivíduos e comportamentos de liderança. É a cultura que norteia o comportamento, baseando-se na rotina, em regras e normas constantemente, afirma (SCHEIN, 2009). E foi diante desses estudos que o autor definiu os três níveis para melhor compreensão sobre Cultura Organizacional – Artefatos Visíveis, Suposições Básicas e Valores e Crenças Organizacionais.

Com base nos níveis culturais, os resultados das entrevistas apontaram diferenças nos hábitos e rituais antes de iniciarem as atividades - todos os entrevistados disseram que no Japão eles fazem ginástica laboral para ajudar na concentração e na saúde física e mental antes de começarem a trabalhar – Porém, aqui no Brasil a maioria não manteve esse hábito. “Não existe um ritual no Japão como oração, conforme evidenciado aqui no Brasil, por ser um país budista não temos essa prática”, afirma o E3.

Outra diferença relatada é a comunicação entre os níveis hierárquicos, no Japão a maioria relatou não ter intimidade para conversar informalmente com nenhum superior e disseram perceber que aqui no Brasil os líderes em níveis mais altos aceitam brincadeiras e conversam informalmente com seus subordinados em momentos de descontração. Isso infere o que Hofstede (2001) afirma em seus estudos sobre distância ao poder, mostra-se o Japão um país com maior distância (54), que respeita fortemente a hierarquia dentro da organização. Também relataram diferenças na forma de conduzir as atividades dentro da empresa e a forma de se relacionar com as pessoas no dia a dia.

A maioria também relatou ter que adaptar-se, principalmente, com a forma de se relacionar com os brasileiros. Eles afirmam que os brasileiros são mais receptivos, amigáveis, diferentemente dos japoneses. Todos os entrevistados relataram que a característica dos japoneses é de serem mais reservados e, culturalmente, mantém certa distância e menos contato com as pessoas, uma forma de respeito.

Através dos relatos das entrevistas, pode-se inferir o que Schein (2009) afirma sobre os três níveis culturais dentro das organizações, sendo os artefatos visíveis o primeiro nível cultural. Este nível está associado ao ambiente físico, tudo aquilo que se pode observar como a comunicação, o vestuário, emoções, os mitos e verdades sobre a organização, entre outros. Em relação ao ambiente físico, evidenciaram que no Brasil falta uma atenção maior quanto aos detalhes das construções, elas são menos reforçadas e o espaço é muito amplo. No Japão, afirmam se preocuparem muito com cada detalhe e as construções são bem “concretas e fortes, até mesmo para aguentar os desastres naturais que o país sofre constantemente.” Disse o E4. Além disso, “são construídos prédios com andares limitados, para melhor aproveitar o espaço

e não infringir a lei que permite construir apenas 4 andares no máximo, devido aos desastres naturais.” (E2).

Outro relato evidenciado é a respeito do uso de tecnologias dentro da organização, a maioria afirmou que no Japão eles não possuem “tanta tecnologia implementada nas usinas, como exemplo, salas de *video conference*”, menciona E5. Apesar de serem exemplos em tecnologia de ponta, eles se justificam ser um país conservador e por isso as usinas são bem antigas, não implementando inovação na área produtiva como observado nessa siderúrgica no Brasil. Afirmando também que no Brasil os documentos são guardados de forma eletrônica, já no Japão ainda arquivam os documentos em pastas, acumulando-se papéis. Porém, ao se tratar do uso de *notebooks* que a empresa oferece aos empregados, eles disseram que no Japão é um *notebook* mais potente do que os oferecidos na siderúrgica aqui no Brasil além da robotização nas empresas.

Também relatam diferença em relação à cultura de comemorações dentro da empresa, como comemorar aniversários, reunir-se para tomar café da manhã, “no Japão isso não é comum” (E2). O que se pode afirmar é que no Japão o final de ano também é comemorado, porém não há confraternizações como aqui no Brasil com a equipe do setor. Apesar desses relatos, alguns responderam gostar de sair para beber e comemorar depois do expediente. “Dentro do ambiente de trabalho não nos dialogamos e ficamos focados em nossas tarefas, porém ao sair do ambiente de trabalho, até mesmo chefes gostam de sair para beber” afirma o E9.

As crenças e valores expostos se dão a partir de uma crença liderada por uma pessoa. De acordo com Schein (2009), a princípio, não existe o pensamento compartilhado por parte do grupo. Primeiramente, haverá questionamentos sobre a crença levantada, se é o certo ou o errado, se terá sucesso ou não, criando-se assim as suposições individuais. A respeito dessas crenças, a maioria dos entrevistados relatou ter que se adaptar com a cultura brasileira, sendo diferente em muitos aspectos como o de planejar as atividades a serem executadas e a forma de conduzi-las. A separação dos setores dentro da empresa é um exemplo citado por eles. A maioria afirmou que no Japão não existem divisões de setores como aqui no Brasil, ficam todos no mesmo espaço e sabem conduzir todas as atividades. No Brasil disseram que é tudo muito dividido e “quem sabe fazer A, só sabe fazer A e não consegue exercer a atividade B se solicitado” disse o E7. Apesar dessas diferenças, mantêm um bom convívio com os brasileiros e a relação entre eles é cordial e amigável, como afirmam todos os entrevistados.

Além disso, evidenciaram que o japonês gasta muito tempo planejando o que será feito para não haver imprevistos na execução de tarefas e percebem que os brasileiros realizam as tarefas sem planejamento e gastam mais energia refazendo-as e até mesmo adiando o prazo de entrega por não conseguir cumprir no tempo certo. O japonês se preocupa com prazos, são muito pontuais e a confiança para eles é um pilar muito importante, uma vez quebrada, não há como recuperar. De acordo com Schein (2009), para se entender a cultura de um grupo é necessário levantar as suposições básicas tratadas por ele e entender como o aprendizado dessas suposições se forma.

Hofstede (2001) descreve seis dimensões básicas, denominadas dimensões da cultura, nas quais a sociedade precisa se posicionar para se organizar, a saber: Distância ao Poder; Individualismo versus Coletivismo; Masculinidade versus Feminilidade; Aversão à Incerteza; Orientação de Curto Prazo versus Longo Prazo; Indulgência versus Restrição.

Dos nove entrevistados, todos responderam possuir perspectiva a longo prazo, confirmando a quinta dimensão de Hofstede (2001). As respostas obtidas das entrevistas mostraram que todos entram na empresa sabendo que irão permanecer, inclusive no Japão o contrato é vitalício, não havendo demissões, exceto se ocorrer algo muito grave. Além disso, são extremamente detalhistas e trabalham para o crescimento da empresa, e não para o

conhecimento da cultura na qual está inserido para que entenda seu papel dentro daquela organização.

Em uma siderúrgica que passou por um processo de fusão e precisou redefinir sua cultura, é essencial que seus empregados sejam flexíveis, saibam lidar com as mudanças e habituar-se no convívio diário com novas pessoas. Além de ser duas culturas organizacionais diferentes, a empresa no qual se deu o estudo lida também com a diferença cultural de dois países, um oriental, outro ocidental: Japão e Brasil. A cultura organizacional pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com a empresa, por isso o estudo acima pode contribuir para que as empresas entendam essas diferenças culturais e saibam trabalhá-las visando o bem-estar dos funcionários, o clima organizacional saudável e, conseqüentemente, garantir uma boa produtividade, contribuindo também para o crescimento da organização.

De acordo com a pesquisa realizada, as diferenças culturais relatadas pelos japoneses são de grande importância para entender e compartilhar novos aprendizados, os japoneses aprendendo com a cultura brasileira e vice-versa. Porém a dimensão indulgência versus restrição apresentada por Hofstede (2001) não ficou bem explícita, tendo em vista que alguns se mostraram indulgentes contradizendo os estudos de Hofstede que aponta o Japão como um país de característica restrita. Abre-se assim um campo a ser melhor estudo para saber de fato se a sociedade japonesa é culturalmente restrita ou indulgente.

O número de participantes na coleta de dados pode ser apontado como uma dificuldade encontrada, pois na empresa os japoneses representam a minoria dos funcionários (2%). Sugere-se que nos próximos estudos seja efetuada uma pesquisa com uma amostra maior e em outras empresas que sofreram um processo de fusão.

Os resultados aqui descritos contribuem para o entendimento e maior esclarecimento das principais diferenças culturais dentro de uma organização que têm dentre seus funcionários diferentes nacionalidades. Para o pesquisador, este estudo foi de grande contribuição para aprimorar o conhecimento sobre a cultura organizacional e a importância de entender as diferenças culturais dentro de uma organização para que seja melhor tratada e crie vantagem competitiva e fortalecimento da imagem. Foi possível vivenciar na prática os conceitos abordados durante a formação acadêmica em todo o processo da coleta de dados. Foi uma experiência enriquecedora que estimulou melhor entendimento sobre a cultura. Porém, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para aprofundar melhor os estudos sobre a cultura japonesa, melhor explorar o conceito de cultura organizacional e agregar mais conhecimento ao tema abordado.

Referências

ADMINISTRADORES.COM. **A importância da Cultura Organizacional**. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-cultura-organizacional>>. Acesso em 09 mar. 2019.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1979.

BONAVIA, Tomás; PRADO, Vicente J.; HERNÁNDEZ, Alejandra García. **Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison**. Revista Summa Psicológica UST, v. 7, n. 1, p. 15 - 32, 2010.

CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18. 1998 Nº18. São Paulo: Scielo, 1983.

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

ESTADÃO. Os choques culturais nas fusões. Disponível em <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,os-choques-culturais-nas-fusoes-imp-743230>>. Acesso em 27 jun. 2019.

GEERT HOSFTEDE SITE. Disponível em <<https://geerthofstede.com/landing-page/>>. Acesso em 21 mar. 2019.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

G1 GLOBO.COM - **Volume de fusões e aquisições cresce 28% em 2018**. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/03/18/volume-de-fusoes-e-aquisicoes-cresce-28-em-2018.ghtml>>. Acesso em 09 abr. 2019.

HOFSTEDDE, Geert. *Culture's Consequence*. 2ª ed. California: Sage Publications, 2001.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

LÉVI- STRAUSS, Claude. **Raça e História**. Portugal: Presença, 2006.

MACHLINE, Claude. Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. **Revista de Administração de Empresas**, vol.23 no.2 São Paulo, 1983.

[OBJ]

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denise. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo de Administração: Potencial e Desafios. Curitiba, **ANPAD, RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, jul./ago. 2011.

NOTÍCIAS E INVESTIMENTOS. **Fusões e aquisições movimentam 192,4 bilhões de reais em 2018**. Disponível em <<https://www.investimentosenoticias.com.br/noticias/negocios/fusoes-e-aquisicoes-movimentam-192-4-bilhoes-de-reais-em-2018>>. Acesso em 09 mar.2019.

PODER360 – **Número de fusões e aquisições cresce 13% em janeiro, diz PwZ**. Disponível em <<https://www.poder360.com.br/economia/numero-de-fusoes-e-aquisicoes-cresce-13-em-janeiro-diz-pwc/>> Acesso em 09 mar. 2019.

SANTOS, Erica Mendes. A importância da cultura para a organização. **Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA** 2014. São Paulo. CAD. Vol. 8, n.1. Jan - Dez. 2014, p. 19-37.

SCHEIN, Edgar H., **Cultura Organizacional e Liderança**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cad. EBAPÉ. BR [online]**. 2016, vol.14, n.4, pp.872-890.

TELES, M. G. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. C@ – **Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM. Disponível em <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=JPN>> Acesso em 09 mar. 2019.

Apêndice

Roteiro de Entrevista

Artefatos Visíveis

1. Você conhece o código de ética da empresa? Se sim, identifica alguma diferença quanto ao do Japão?
2. Você tem o hábito de fazer algum ritual antes do trabalho? Aqui na empresa isto é comum?
3. A respeito da linguagem utilizada dentro da organização, identifica-se gírias, linguagem informal, que diferem da linguagem coloquial dos japoneses?
4. Você consegue identificar alguma diferença no design do ambiente físico, comparando-os com o do Japão?
5. As celebrações/cerimônias/festividades realizadas pela empresa são comuns a você?
6. Você identifica alguma diferença no modo como a empresa utiliza as tecnologias de informações e processos?

Suposições básicas

1. A linguagem utilizada na empresa é clara e de fácil entendimento para você?
2. A forma como as atividades são executadas é semelhante às práticas japonesas?
3. A cultura japonesa tem o hábito de compartilhar e discutir as soluções, os problemas e novos aprendizados com os empregados em reuniões?
4. Existe diferença entre os valores, princípios e políticas conduzidos dentro da empresa no Brasil?
5. A forma de reconhecimento da equipe ao atingirem a meta se difere entre os empregados japoneses e brasileiros?
6. Para você, qual a maior diferença notada ao trabalhar nessa siderúrgica no Brasil?

Valores e crenças organizacionais

1. É comum da cultura japonesa a preocupação com necessidades pessoais assim como o bem-estar/ comodidade/ disposição/ conforto dos funcionários?
2. Você identifica diferenças nos treinamentos dados aos empregados brasileiros e japoneses?
3. Você identifica diferenças (em grau) no esforço e a dedicação ao trabalho entre os brasileiros e os japoneses?
4. A relação entre os chefes brasileiros imediatos e os empregados japoneses é cordial e amigável?
5. A relação com empregados brasileiros é cordial e amigável?

Estudos de Hofstede

1. Dentro da organização, você possui uma perspectiva a longo prazo?
2. Para você, o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso da atividade dentro da organização?
3. Para você, dedicar um tempo para comemorar datas como Copa do Mundo, Carnaval, impacta no rendimento dentro da empresa?
4. Para você, as metas e objetivos implementados pela empresa são fáceis de serem atingidos?

5. Dentro da empresa a hierarquia a ser seguida é bem aceita, visto que são dois representantes de países distintos?