



CONFLITOS *CROSS-CULTURAIS*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL

Rachel Alvares SILVA (Centro Universitário Adventista do Estado de São Paulo ó UNASP)

Sirlene dos Santos FERREIRA (UNASP)

Silvio DOBELIN (UNASP)

RESUMO

Desde meados de 1990, assuntos respectivos ao comércio exterior têm adquirido maior relevância visto que a globalização e o capitalismo têm influenciado para à busca de novas formas de comercialização, potencializando a competitividade num mercado moderno. Em virtude do processo de internacionalização, as empresas acabam formando equipes de trabalho multiculturais, mas, se não forem gerenciadas de forma correta, podem gerar conflitos *cross-culturais*, que se originam das divergências culturais. Esta pesquisa foi aplicada em uma subsidiária localizada no estado de São Paulo e procurou responder a seguinte problemática: quais são os principais conflitos *cross-culturais* encontrados por uma empresa que se internacionalizou.

Palavras-chaves: Cross-cultural. Conflitos. Internacionalização.

1 INTRODUÇÃO

Assuntos referentes ao comércio internacional têm adquirido uma relevância cada vez maior, desde 1990, no cenário econômico brasileiro, no qual aderiram políticas de apoio ao comércio internacional (CYRINO; OLIVEIRA, 2002). O processo que caracteriza o desenvolvimento e a abrangência desse comércio internacional, bem como a adaptação de uma empresa numa nova realidade e cultura se chama internacionalização.

A internacionalização de empresas assume papel crucial, principalmente para as economias emergentes que formulam políticas para crescimento econômico sustentável (GOVERNO FEDERAL, 2009). Historicamente o campo de estudos em internacionalização tem sido dominado por duas correntes teóricas principais: de um lado, as teorias de abordagem econômica e, de outro, as teorias de abordagem comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 1990; ANDERSSON, 2000). No entanto, o processo de internacionalização pode trazer certos conflitos culturais em empresas que estão inseridas em um novo contexto comercial. De acordo com Boddewyn *et al.* (2004), gestão internacional investiga maneiras mais eficazes e formas gerenciais dentro de multinacionais e suas subsidiárias. Após alguns estudos, Hofstede (1980) inseriu o fator cultural nos estudos de gestão internacional, fazendo, desta forma, com que o fator *contexto* não pudesse mais ser afastado.

Estas equipes podem agregar valores à empresa e otimizar a sua produtividade deixando-a cada vez mais rica e dinâmica, no entanto se as mesmas não são gerenciadas de forma correta podem gerar problemas, conflitos que se originam das divergências culturais. Levando em consideração essa teoria é que este artigo levanta-se a seguinte questão: Quais são os principais conflitos decorrentes de uma gestão com características *cross-culturais*? Tendo como objetivos: identificar os conflitos, verificar a razão de suas ocorrências e averiguar quais são as consequências que estes conflitos podem apresentar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

As empresas têm usado a internacionalização como um instrumento fundamental para o fortalecimento e o aumento de sua competitividade. Todavia, percebe-se certa complexidade, no qual dificulta a conceitualização deste fenômeno.

Borini *et al.* (2006, p. 2) define a internacionalização como o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos. Ainda sobre internacionalização, Cyrino e Oliveira Jr. (2002), afirmam que Internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja, por meio de exportação, concessão de licença, alianças estratégicas, estabelecimento de instalações no exterior e fusões e aquisições. Portanto, quando a empresa decide pela internacionalização ela deve escolher a estratégia que entrará de acordo, com seu ramo.

Varanda *et al.* (2010) cita que, como o processo de internacionalização é influenciado por fatores internos e externos à empresa, sendo assim para que uma empresa obtenha êxito em sua internacionalização o planejamento desta etapa é de extrema importância. Dentro desse planejamento está a preparação adequada para entrada ao comércio exterior, como: conhecer as técnicas e procedimentos básicos da exportação e/ou da importação, relevar barreiras e diferenças culturais, conhecer mercados onde se pretende operar, entre outros aspectos.

Por meio dos escritos sobre a importância da empresa ter o conhecimento dos processos, técnicas e os devidos planejamentos para que se inicie o processo de internacionalização, Varanda *et al.* (2010) mencionam que a teoria da internacionalização se divide em dois grupos, no qual é contextualizado: as *teorias econômicas* (teoria da internacionalização, custos de transação, paradigma eclético) e as *teorias comportamentais* (Escola de Uppsala, distância psíquica, teoria das redes e as *Born Globals*).

2.2 CONFLITOS

Empresas multinacionais lidam no seu cotidiano com a diversidade de situações correntes da internacionalização, essa diversidade é gerada não apenas nos ambientes internacionais, mas também aos diversos tipos de organizações que estão no processo dessas atividades. (BODDEWYN; TOYNE ; MARTINEZ, 2004).

Para a administração desses conflitos é necessário entender as origens do mesmo. Assim Nascimento e Sayed (2002), afirmam que há alguns motivos para esta ocorrência: *Experiência de frustração de uma ou ambas as partes; Diferenças de personalidade; Metas diferentes; Diferenças em termos de informações e percepções.* Outro conflito que pode ser descrito é sobre o *sexo*, pois ainda no mundo atual, a presença de mulheres em ambientes corporativos é um tópico bastante conflitante no mercado de trabalho.

Podem-se dividir estes conflitos por tipos, os autores Nascimento e Sayed (2002) sintetiza em quatro tipos distintos de conflitos, sendo eles: *Conflito latente*; *Conflito percebido*; *Conflito sentido* e *Conflito manifesto*. Portanto, é importante que a empresa adquira o conhecimento dos diversos conflitos, para que seja possível criar mecanismos com intuito de minimiza-los, e não sendo possível que a empresa sofra consequências.

2.2.1 Conflitos *Cross-Culturais*

Empresas multinacionais, segundo Dubois (2007), enfrentam desafios, pois ao se localizarem em países diferentes e possuírem mobilidade interna entre os funcionários, criam equipes de trabalho multiculturais. Essas equipes multiculturais são à base de uma dinâmica rica e produtiva, mas também podem gerar conflitos e atrasos criados pelas diferenças culturais de seus participantes. Com essas dificuldades criou-se a necessidade de algo que conseguiria contribuir na diminuição de tantos conflitos, um tema muito importante e que ainda se encontra em desenvolvimento: a gestão *Cross-Cultural*. A gestão *cross-cultural* tem o intuito de administrar as vantagens otimizando-as para que superem as desvantagens, tornando os desafios em aprendizado e produtividade.

Pode se perceber, de acordo com Dubois (2007), que há pelo menos duas vertentes importantes para o surgimento da abordagem *cross-cultural* dentro do escopo de Gestão Internacional. Na primeira vertente, Hofstede (1991) inclui a cultura como influenciadora dentro do processo de gestão abrindo o caminho para a contextualização ao invés da generalização das teorias no campo de estudo de Gestão Internacional. A segunda vertente introduzida por Usunier (1998) é como um complexo processo de pesquisa e implementação de melhores práticas internacionais e as dificuldades encontradas por negociações entre empresas de diferentes culturas nas quais fazem com que a academia repense num modo de gestão.

2.2.2 Contextualização das Perspectivas *Cross Cultural*

Fontaine (2007) e Hofstede (1980) apresentam as principais perspectivas que causam os conflitos, com o intuito de ajudar a entender as muitas culturas e os impactos que elas podem causar nos gerenciamentos das organizações que se internacionalizam.

A primeira perspectiva na visão Hofstede (1980), é a *clássica*, as dimensões estudadas foram: *Individualismo x Coletivismo*; *Masculinidade X Feminilidade*; *Necessidade de controle da incerteza*; *Orientação de longo prazo x Orientação de curto prazo*, o autor compreende que as culturas nacionais não caem estereotipicamente nos extremos das dimensões, mas sim no caminho entre um extremo e outro. Na segunda perspectiva, Fontaine (2007) define como uma *abordagem antropológica*, no qual o indivíduo pode pertencer além da nacionalidade, seja por herança familiar, etnia, língua, educação, religião ou mesmo afinidade.

Tem-se ainda a terceira perspectiva que *aborda a base psicológica*. A ligação dessa abordagem com a psicologia se dá pela ideia de que é possível mudar um comportamento mudando os fatores contextuais, através de reforços positivos ou negativos. A quarta perspectiva, que refere-se à *outra abordagem de base psicológica*, e enfatiza que as diferenças que geram conflitos entre os grupos são motivadas pela ignorância e os estereótipos que os grupos rotulam uns aos outros. A quinta perspectiva é sobre *Gestão do Conhecimento*, o autor alega que é preciso realizar uma gestão eficiente desse conhecimento, formalizando o mesmo e transmitindo-o através dos princípios da Gestão do Conhecimento para que esta se transforme em cultura e, por conseguinte, em valor para a empresa. Por fim a sexta e última perspectiva que foca a *abordagem de pensamento sistêmico* essa abordagem trabalha com

modelos mentais e apresenta uma maneira de ver a realidade não linear, ao contrário do pensamento linear ao qual o ser humano é ensinado a pensar a priori.

Ainda dentro desse contexto, Dubois (2007) ressalta que este estudo se baseia e respeita as bases teóricas existentes, mas, que também estará aberto a entender a realidade local, uma vez que a organização não está isenta de ser influenciada pela cultura nacional.

Quando cita-se sobre cultura, hábitos, procedimentos é complexo determinar um fator como o certo, ou como referência, pois cada lugar tem sua cultura ou costumes. Perlmutter (1969) descreve as formas ou atitudes de culturas como: *Etnocêntrica, Policêntrica e Geocêntrica*, a maneira de que a empresa pode ser administrada.

Dubois (2007) aborda neste contexto a cultura *Cross Cultural, Organizacional* e a *Corporativa*, descreve que as organizações possuem um espaço que pode se desenvolver algumas formas de conflitos culturais de ações da *cross-cultural*. Comenta também que a maior parte da *cross-cultural* advém da antropologia estruturalista de Lévis Strauss. Cita em seu artigo o pensamento de Van Mannen, este explica que a cultura se caracteriza mais adequadamente quando se está perto da fronteira, nesse espaço de contraste. Ele menciona que, mais do que definir uma cultura pelo o que ela é, as pessoas a definem pelo que ela não é, pelo seu contraste.

Portanto é neste momento onde as diferenças e semelhanças são percebidas e as pessoas sentem certa indiferença em relação ao outro, isso pode causar rupturas e conflitos. Outra cultura a ser mencionada é a cultura organizacional. Dubois (2007) comenta que foi constituída do comportamento e das práticas do dia-a-dia dos empregados, ou seja, de suas dificuldades, fraquezas, forças, valores, rituais, crenças e atitudes. Por fim a definição de cultura corporativa que ãé aquela formada pela parte superior da hierarquia e imposta às camadas mais baixa (DUBOIS, 2007, p. 20)ö.

No âmbito da gestão *cross-cultural*, os benefícios servem para evitar possíveis conflitos que tenham ocorrido anteriormente e que talvez possam se repetir, principalmente quando acontece na mesma localidade. (DUBOIS, 2007).

Tentando minimizar os conflitos presentes e futuros, esta pesquisa pretendeu identificar pontos de atrito e como as influências culturais agem nos campos organizacionais dentro da abordagem *cross-cultural*. É certo que outras perspectivas culturais podem ser encontradas, visto que o campo ainda é novo e possivelmente outros pesquisadores irão explorar outras circunstâncias.

3. METODOLOGIA

A finalidade da pesquisa se classifica como aplicada, pois o trabalho foi concretizado numa multinacional, onde os problemas, ou conflitos *cross-culturais*, eram concretos, ou seja, de fato eles existem. As fontes de dados e procedimentos de suas coletas, foi realizada mediante o estudo em uma empresa multinacional localizada no estado de São Paulo.

Esta empresa possuía todas as características necessárias, como: internacionalidade, presença em vários países, quadro de funcionários diversificado, e principalmente um alto grau de conhecimento sobre a culturalidade, tendo esta como um de seus valores. Por motivos de sigilo solicitado pela empresa neste artigo usou-se o nome fantasia öRSö.

Para o recolhimento das informações, foi utilizada a forma de entrevista. Após a preparação formulário/questionário, foi realizada a entrevista no setor de expatriação, responsável dentro da empresa pelo envio de executivos à outros países com intuito de agregar conhecimentos.

As entrevistas foram aplicadas à seis funcionários, e uma entrevista aberta com o diretor de RH da empresa, o gerente do setor de expatriação, venezuelano que está no Brasil, brasileiro que foi expatriado para a República Tcheca, brasileira que esteve num programa de *trainee* na

Alemanha, indiano que está no Brasil e alemã que está no Brasil. Foram utilizados três tipos de formulários de entrevistas, um com perguntas direcionadas a empresa, outro com perguntas direcionadas aos estrangeiros que estão inseridos na empresa aqui no Brasil, e o terceiro formulário foram com perguntas direcionadas aos brasileiros que tiveram experiência internacional.

No decorrer da análise dos dados foram utilizados trechos das entrevistas para enriquecer as afirmações e conclusões feitas, e para uma melhor visualização foram feitas tabelas com dados resumidos da entrevista que também foram utilizados na análise dos dados e conclusão.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Durante a análise realizada, foram elaborados três formulários baseado nas principais teorias abordadas, sobre conflitos e o aspecto *cross-cultural* da empresa, e aplicado conforme descrito na metodologia. Através das perguntas realizadas foi possível entender que a diversidade de funcionários encontrada na RS é muito grande, e que de fato, como encontra-se em um de seus tópicos o valor da diversidade cultural é um assunto relevante, uma vez que há estrangeiros dos mais diversos países trabalhando juntos. Outro interessante fato analisado, está na quantidade de brasileiros que encontram-se neste momento realizando o processo da expatriação. Foi explicado que cada área da empresa possui uma filial ao redor do mundo que é mais especializada em um tipo de serviço ou função, por esta razão quando o futuro expatriado escolhe o local para a expatriação, a RS leva em consideração o conhecimento na área que o indivíduo é especializado.

[...] a organização como um todo possui uma empresa especializada em cada ramo em um local do mundo. Na minha área, por exemplo, os países focos são Alemanha, EUA, México e República Tcheca. Porém ao realizar uma experiência desse nível e ao fazer essa escolha, tende-se à linkar o interesse do funcionário ao da empresa [...].

(Brasileiro que foi para República Tcheca).

Além das perguntas gerais já pré-formuladas, foi obtido toda a explicação sobre como funciona o processo de expatriação. Com um alto grau de expatriados em todos os países, constatou-se a padronização que ocorre através de etapas submetidas pela sede na Alemanha. Dentre esse padrão pré-estabelecido, todas as filiais da RS, contém um manual elaborado com todo aspecto cultural de cada país, inclusive com experiências e situações já vividas. Em um segundo momento, a empresa disponibiliza de acordo com cada país um treinamento específico, uma vez que aspectos como segurança, credo, costumes são completamente distintos ao redor do mundo.

Foi explicado que a expatriação pode ocorrer de duas formas, a primeira funciona quando um funcionário possui o interesse de ter uma experiência *abroad*, e o segundo ocorre quando a empresa necessita do *know-how* do funcionário no próprio país. O período para a efetivação de todos os estágios se conclui com cerca de um a dois meses. Dentro desse período o funcionário realiza uma viagem oferecida pela empresa, com destino ao país de expatriação. No local será principalmente observado os costumes, conhecimento da área, ambiente da organização, cidade, e pessoas em geral. Este último aspecto possui um programa especial, chamado de apadrinhamento, que consiste no encontro de funcionários da própria empresa, no qual servirão de apoio para questões pessoais do futuro expatriado. Finalizado esta última fase o funcionário já possui conhecimento necessário para a decisão final do processo de expatriação.

Através das perguntas introdutórias direcionadas aos estrangeiros que estão no Brasil, a primeira constatação foi em relação ao nível de hierarquia encontrado na função em que eles

exercerm. Todos são gerentes e responsáveis por alguma área. Outro interessante aspecto é no tipo de função que cada estrangeiro ocupa. Por exemplo: a alemã é a responsável geral pela área de RH de toda a RS mundial, ou seja, como a filosofia da empresa é alemã, um cargo administrativo e de grande relevância é ocupado por uma pessoa que possui os mesmos valores que a empresa prioriza, diferente das duas áreas técnicas ocupadas pelos dois estrangeiros, que possuem origem de países de terceiro mundo, o indiano e o venezuelano.

Nas duas entrevistas realizadas com os brasileiros que passaram pelo processo da expatriação foi possível constatar que de fato a forma com que a empresa explicou o processo da expatriação é a forma que ocorreu com ambos. E, por fim, devido a diversidade das equipes de trabalho nas outras filiais da RS, mencionada pelos brasileiros percebeu-se que há um grande número de estrangeiros em todas as RS, e não apenas na sede brasileira. Sendo assim há presença do valor da diversidade cultural dentro da organização.

Para a finalização de cada entrevista, foi perguntado o que cada um achou de mais importante em seu processo de expatriação. Interessante que mesmo com todos os conflitos encontrados nos países vividos, todos ressaltaram a importância para a experiência de vida que a expatriação concede, e que se possível repetiriam uma expatriação para outros países ou os mesmos vividos.

Os tipos de conflitos, foram especificamente os mais detalhados, uma vez que respondem os objetivos desta pesquisa. A seguir tem-se a análise dos tipos específicos de conflitos encontrados.

4.1 INDIVIDUALISTAS X COLETIVISTAS

O primeiro conflito analisado foi a respeito de culturas individualistas e coletivistas. Nas entrevistas foi possível constatar que as culturas mais individualistas são os americanos, alemães, e em menor grau os tchecos, mencionados pelo indiano, pelo brasileiro que foi à República Tcheca e pelo venezuelano. Portanto entende-se que independente do olhar do estrangeiro, todos realmente enxergam essas culturas de forma mais individualista.

[...] as pessoas na Alemanha são mais individualistas mais exigentes, eles trabalham por si só, no entanto dependendo do ponto de vista isso pode ser bem positivo.

(Indiano, grifo nosso).

[...] em alguns momentos quando eles se sentiam ameaçados, eles se fechavam (tchecos), sendo assim mais individualistas, [...]

(Brasileiro que foi pra República Tcheca)

[...] tudo é muito diferente, eles são mais rígidos, mais individualistas, e aqui no Brasil tende a ser coletivista. [...] mesmo sendo individualistas eles tem uma certa apreciação com a pessoa e ele vê o potencial que o Americano não vê, então mesmo as duas culturas sendo de característica individualista são individualista de maneira diferente, o Americano é considerado uma pessoa impessoal, e o Alemão mesmo sendo também impessoal, no final ainda se pode ter uma grande amizade.

(Venezuelano, grifo nosso)

Foi possível perceber que países conhecidos como primeiro mundo são em geral pouco preocupado com o coletivo, uma vez que suas necessidades já são atingidas sem a ajuda do próximo. Inclusive essa percepção foi evidenciada por estrangeiros do terceiro mundo. Apesar dessa constatação, faz-se uma ressalva quanto à percepção alemã em relação aos norte-americanos. Ela afirmou que eles são muito individualistas, no entanto foi interessante por ela ser uma cidadã de primeiro mundo tendo essa percepção ainda mais aguçada dessa característica.

É muito complicado trabalhar com os norte-americanos, pois as pessoas nos EUA, eles acham que apenas eles existem, que apenas o jeito que eles fazem é o jeito certo de se fazer as coisas, é bem difícil trabalhar com as pessoas de lá, pois eles não se mostram interessados nas orientações que damos.

(Alemã)

O venezuelano comentou que na realidade esta diferença quanto a individualidade dos alemães e os norte-americanos realmente é evidente, pois esta é somada com outras características.

Mas também, na Alemanha as pessoas são genuína [sic], são honestos, se gosta, gosta mesmo e fala, mesmo que isso prejudique a amizade, já os Americanos não são sociáveis, [...] o Alemão [...] vê o potencial que o Americano não vê, então mesmo as duas culturas sendo de característica individualista são individualista de maneira diferente, o Americano é considerado uma pessoa impessoal, e o Alemão mesmo sendo também impessoal, no final ainda se pode ter uma grande amizade [...].

(Venezuelano, grifo nosso)

Portanto, quando o individualismo é somado com outros tipos de conflitos como: mais abertos, fechados, rígidos e flexíveis, essa individualidade pode ser enxergada pelo próximo que mantém contato como uma forma de prepotência, indiferença do mesmo, no caso os americanos, que foram considerados pouco amigáveis. Dentro desta mesma prerrogativa a alemã ainda afirmou que sua cultura é coletivista.

Acredito que os alemães são mais coletivistas, gostam de trabalhar em grupos. Mas, não tive nenhum problema específico aqui no Brasil por conta disso, pois minha função não faz com que tenha uma equipe.

(Alemã).

Ou seja, este aspecto pode ser constatado apenas dentro das relações entre os nativos, uma vez que eles se juntam para a realização de um propósito em comum. De maneira geral ele está arraigado em sua cultura, como um valor, pois como falado pelo venezuelano, o bem estar do grupo vem acima do interesse individual.

Constatou-se assim que através dos conflitos apresentados, os alemães e os norte americanos transmitem pouca informação no decorrer de suas atividades, já os cidadãos de terceiro mundo, têm como base em sua cultura o aspecto coletivo tão enraizado que cria desavenças por um forte nacionalismo, podendo gerar algum tipo de pré-conceito de outras culturas.

4.2 CREDO

O autor Fontaine (2007) aborda problemas culturais antropológicos, têm-se neste contexto os conflitos gerados através do credo do indivíduo. No geral como a empresa possui uma forte cultura alemã, não faz parte da política interna à discussão de assuntos como este. Assim como averiguado pela fala da responsável pelos expatriados.

Bom, se eu fosse ter algum tipo de conflitos seria com os Indianos, mas, no ambiente de trabalho ainda não tive problemas que venha prejudicar atividades da empresa.

(Responsável pelo departamento de expatriados)

Na visão da empresa, e de acordo com a fala do venezuelano, sua forte cultura corporativa, faz com que este tema não seja relevante no ambiente. Portanto entendeu-se que a RS é uma empresa laica, que faz com que esse tipo de diferença não esteja presente.

Bom, não se fala muito sobre assuntos como religião e política, isso são fatores que são comentados só depois de certo tempo, normalmente, como parte das políticas da empresa, não se entra nesse tipo de mérito, pois isso pode trazer problemas para o ambiente de trabalho.

(Venezuelano)

Mesmo assim foi averiguado que no geral, os muçumanos são mais difíceis de trabalhar. Isto ocorre devido a pouca abertura que esta cultura possui, uma vez que terá dificuldades para trabalhar com mulheres, sendo esse empecilho impossível de se transpor visto que a RS é uma multinacional e possui em seu corpo de funcionários mulheres, com idades diversas, outros credos, ou seja, diversidade de funcionários, sem uma padronização.

[...] dependendo da religião, credo eles preferem trabalhar sozinhos, por exemplo, há islã e os muçumanos. Eles são de uma cultura diferente, por exemplo, em relação as mulheres eles preferem não olhar diretamente para elas. Eles não gostam de olhar dentro dos olhos, pois eles acreditam que pode ser falta de respeito, mas outro ponto de vista daqui do Brasil já se acredita que se não olhar dentro dos olhos é considerado falta de respeito, é visto de maneira negativa. [...] Minha religião é Buda, e nunca tive nenhum tipo de conflito em relação a isto. Na Índia por conta da religião as pessoas podem ter dificuldade de trabalhar com outras culturas.

(Indiano)

Uma das políticas da empresa é evitar o desconforto perante assuntos que são conflitantes principalmente no ambiente de trabalho. Como há diversas religiões inseridas em culturas distintas a diversidade do credo é inevitável. No entanto é preciso separar a individualidade do funcionário, visto que esse tipo de discussão na visão da empresa, não agrega valores para as atividades estipuladas. Todavia ao realizar a expatriação, é importante entender todo o contexto do país, pois mesmo que no ambiente corporativo esses conflitos possam ser evitados, o expatriado terá que se adaptar à cultura local.

Na Tchecoslováquia eles são 70% ateus, pois eles ficaram por muito tempo sem poder entrar a bíblia no local.

(Brasileiro que foi pra República Tcheca)

De forma geral a consequência apresentada neste conflito é retida pela cultura organizacional imposta pela empresa, pois a mesma não apresenta, incentiva ou aceita que questões sobre o credo individual de cada um seja tópico de conversa dentro do ambiente empresarial.

4.3 IDADE

Outro aspecto antropológico abordado pelo autor Fontaine (2007) foi a respeito da idade dos indivíduos, uma vez que a mesma tem origem do legado familiar. No geral os alemães valorizam as pessoas que possuem mais experiência para a ocupação de cargos superiores, do que jovens recém saídos da faculdade.

Por exemplo, é difícil para os mais velhos que possuem grande experiência, ter um jovem que acabou de sair da faculdade dizer o que e como deve ser feito. Então para o mais velho é um pouco mais complicado sim.

(Alemã)

Outra cultura que também possui essa característica são os chineses, visto que a visão dos mais idosos é de extrema importância para execução das atividades.

Na China o respeito em relação a hierarquia é pela idade, então o mais velho é quem tem mais poder de decisão e deve ser respeitado, nos outros países isso já não era o problema não era muito habitual.

(Venezuelano)

Países orientais em regra têm sua cultura valores como hierarquia, o respeito aos mais velhos, pois eles entendem que a experiência é mais importante que o conhecimento técnico, que a sua bagagem de vida poderá fazer com que seus possíveis erros sejam minimizados. Na República Tcheca, mesmo sendo um país europeu, essa visão, não ocorre, pelo contrário a natalidade é incentivada. Pois devido a história do país, a população entende que é importante a renovação da cultura, pois os mais velhos, tendem a ser mais fechados ao ambiente externo.

Em geral não há esse tipo de conflito, pois eles têm um grande incentivo à natalidade, e vem daí a importância da renovação, principalmente porque grande parte da população viveu com o comunismo, e agora estão vivendo o capitalismo, mas, possuem raiz anterior. Por estes pontos alguns diretores da planta são alemães.

(Brasileiro que foi pra República Tcheca)

A consequência identificada neste tópico está na valorização das experiências vividas pelos funcionários, principalmente nos países asiáticos, desta forma os cargos ocupados por posições estratégicas devem ser escolhidos de forma cautelosa para evitar algum tipo de conflito.

4.4 SEXO

Outro tipo de conflito abordado foi a respeito do sexo do indivíduo. Averiguou-se que este tópico é uma dificuldade generalizada. Este fato se perpetua e afeta a liderança feminina em todos os países. É por esta razão que a empresa RS ainda não possui muitas mulheres em cargos executivos ou expatriados.

Não, pois não há muitas mulheres trabalhando, temos mais homens que mulheres, principalmente de cargos importantes.

(Alemã)

Ainda de maneira geral, predominam-se homens na empresa. Principalmente em cargos de gestão. Há até projetos pra aumentar a quantidade de mulheres em cargos de liderança. Pois é sabido que faz bem pra empresa possuir mulheres nestes cargos. No entanto esse processo ainda está no início, ainda há uma longa caminhada.

(Brasileira que foi para Alemanha)

Geralmente não há, o que acontece com muita frequência em relação ao sexo são as expatriações, existem mulheres que são expatriadas, mas em número menor do que os homens.

(Venezuelano)

Mesmo assim sua forte cultura alemã fez com que a empresa RS preparasse um plano efetivo para que esta situação se reverta.

Geralmente quando vem estrangeiros, a maioria são homens, principalmente para o cargo de gerência. Iniciou-se um projeto no grupo da organização, sendo mundial onde, pra tentar desenvolver mulheres, ou recrutar mulheres para ocupar o cargo de gestão pra trabalhar na empresa, o RH está trabalhando nisso, hoje, numa expatriação internacional só teve um caso de mulher assumindo o cargo de gerencia que veio da França.

(Responsável pelo departamento de expatriados)

A RS detectou este vácuo, admitiu este problema, estudou sobre as consequências do mesmo, e por fim realizou um planejamento que já está sendo executado para que esse quadro se reverta, pois este conflito pode ser a próxima tendência sobre dinamismo de quadro de funcionários dentro do ambiente organizacional.

4.5 FLEXIBILIDADE X RIGIDEZ

Esse problema foi verificado com a cultura Tcheca, uma vez que ao se sentirem pressionados, estabeleceram barreiras quanto á outros indivíduos de outras nacionalidades, com intuito de proteção do seu grupo como um todo. Esta ação acontece principalmente devido à história política do país que acerca de 20 anos, sofriam do regime comunista, ou seja, fechados a qualquer ambiente ou fator externo.

Depende, em alguns momentos quando eles se sentiam ameaçados, eles se fechavam (tchecos), sendo assim mais individualistas, [...]

(Brasileiro que foi pra República Tcheca)

O exemplo a seguir relatado pela brasileira, não se trata de um problema relacionado com a característica da cultura brasileira, mas sim com fatores externos propiciados, fazendo com que os procedimentos sejam limitados ou morosos. Devido esta razão é preciso conhecimento antecipadamente do ambiente externo e aceitação do mesmo para que as diferentes culturas possam ter entendimentos maiores, e suavizar as cobranças ocorridas.

Já a cobrança é algo um pouco complexo, pois as pessoas que estão em altos cargos, e não conhecem a realidade do país, sem generalizações, mas muitas vezes não são flexíveis [...]. No entanto a nossa cultura é complicada, pois geralmente chegamos com problemas, e não com soluções. E eles não aceitam muito isso. Eles entendem que tudo bem apresentar alguma dificuldade, mas e quanto à solução deste problema? Eles falam me apresente uma forma de resolver essa questão.

(Brasileira que foi para Alemanha)

Todavia foram constatados que os brasileiros, mexicanos, venezuelanos e indianos são os mais flexíveis.

Outro ponto também é a flexibilidade do brasileiro, devido à maioria serem alemães e a cultura do alemão não é de ser flexível, isso ocasiona problema. Por exemplo, se o brasileiro combina de levar um produto na terça feira as 10h da manhã, pode ter certeza de que o alemão vai esperar esse produto as 10h da manhã e o brasileiro geralmente vai entregar com dois ou três dias depois do combinado, o brasileiro tem a tendência de não cumprir com prazos. No trabalho isso também é ruim, devido às atividades a serem cumpridas. [...] São vários os conflitos que tem que ser convividos, por exemplo, na Alemanha tem a tendência de fazerem o pré-julgamento, são rígidos [...].

(Venezuelano)

Mexicanos tem um grau muito alto de flexibilidade que outros países não têm. Exemplo; houve uma Copa do Mundo, pelo que consta foi no México, e no meio do jogo a trave do gol caiu, o Alemão agiu de maneira diferente que o Mexicano, o Alemão não sabia o que fazer, já pensou em buscar um guincho, uma trave nova com garantia de fábrica, ou seja, burocratizaria algo simples, no entanto o Mexicano simplesmente entrou no campo ergueu a trave e arrumou, todo mundo começou a aplaudir, pois foi uma ato simples, mas, eficaz.

(Venezuelano)

Já os alemães, foram constatados como o povo mais rígido e fechados em seus costumes, como mencionado pelos estrangeiros, e pela própria alemã. Um dos problemas mais frequentes que ocorre devido a esta situação está na pontualidade. Um problema que irrita muito os alemães, pois se eles prometem algo eles cumprem, conseqüentemente eles esperam o mesmo das outras culturas.

[...] você sempre tem que esperar, tem que ser mais flexível aqui, isso é basicamente a grande diferença entre Brasil e Alemanha. [...] também vale falar

que as pessoas aqui no Brasil e também no Reino Unido são mais abertas, para tudo e isso é algo bom, pois desta forma as pessoas além de terem a mente mais aberta à sugestões, são mais calmos

(Alemã)

Os europeus tendem a demorar, mas realizam suas atividades com perfeição, diferente dos latinos que possuem mais iniciativa, e agilidade. Como já mencionado a individualidade somada com o aspecto rígido e fechado pode tornar uma barreira cultural. Os coreanos são fechados, mas não chegam a ser rígidos e individualistas sendo assim possível o contato relacional, nem que seja superficial. No entanto hábitos culturais como os que os brasileiros possuem de aperto de mão, abraços, ou o famoso beijinho no rosto não são aceitáveis.

Na Coreia é muito problemática em questão do relacionamento, o brasileiro é carinhoso, o coreano já é mais retraído, não é de muita aproximação física pra ele isso é falta de respeito.

(Venezuelano)

Contudo a forma aberta de agir que os brasileiros possuem, não é constatada nos europeus, apenas o povo latino tende a serem mais calorosos. Esta diferença entre em choque quando um brasileiro mora fora do país, sendo necessário que haja uma adaptação quanto a este assunto.

[...] em um domingo recebi uma ligação a respeito do falecimento do meu pai, no outro dia estava no Brasil, passei 5 dias com minha mãe, mas tive que voltar, pois minha esposa estava grávida, e eu tinha um filho pequeno, quando cheguei [...] me dirigi à primeira pessoa na qual eu me reportava, que possuía a mesma função que tinha, quando trabalhava no Brasil, ele simplesmente disse que não tinha muito tempo pra conversar, mas que quando ele tivesse um tempo era para eu procurá-lo.[...]

(Brasileiro que foi pra República Tcheca)

Outra forte característica dos brasileiros é a receptividade. Isso foi mencionado com todos os entrevistados, pois a adaptação no Brasil, fora o aspecto linguístico, foi mencionado de forma positiva, deixando a situação para o estrangeiro mais confortável. Como o Brasil é um país tropical, bonito, com clima agradável, com cardápio diversificado, somado com as pessoas esse ponto favorecem a estadia de estrangeiros, com a ressalva da falta de segurança. Os estrangeiros afirmaram que gostaram da decisão da vinda, e escolheriam novamente.

Eu entendo que em geral o Brasil tem mais mente aberta, as pessoas são muito simples e gostam de se misturar com todos, ter interação com outras culturas.

(Alemã, grifo nosso)

Já com os brasileiros que foram para outros países, a rigidez, e a forma fechada dos nativos, foi um choque, pois está na raiz da cultura do brasileiro o valor do relacionamento, tanto pessoal, como no ambiente de trabalho, a partir de conversas mais familiares, e momentos de lazer.

As consequências prováveis originadas do aspecto flexível da cultura inserida, encontra-se na desorganização das atividades diárias, uma vez que o grau de importância no cumprimento de todos os procedimentos não é valorizado. Já em relação às culturas mais rígidas, elas conseqüentemente tornam-se menos criativas, pois dão muito valor aos procedimentos exigidos.

4.6 NORMAS

A cultura alemã tende a ser extremamente burocrática, rígida e pontual, de modo que as políticas não se alteram sem autorizações, ou procedimentos pré-estabelecidos. Diferente dos mexicanos que se adaptam as situações correntes.

Mexicano já pode ser rápido em função de sua flexibilidade, então ele pode atender muitas atividades ao mesmo tempo, pois eles não se preocupam da maneira como será feita, isso não faz diferença. O Alemão já não é assim, eles não aceitam receber ou fazer a atividade 2 se a atividade 1 não estiver pronta, então nesse ponto o México já mostra uma certa flexibilidade, performance, rapidez.

(Venezuelano)

Mas, na RS o padrão é imposto por sua cultura organizacional de caráter etnocêntrica. A padronização é valorizada e deve ser respeitada.

A empresa tem as mesmas normas de trabalho mundialmente, ou seja, ela é padronizada, por exemplo, as políticas de segurança da informação é a mesma da Alemanha. Até existem alguns pontos que precisam ser alterados por conta de legislação, mas mundialmente são as mesmas política. [...] A empresa exige um trabalho com transparência, e é extremamente rígida, burocrática e legalista, então ela presa muito isso, se tiver alteração da política no processo, precisa da autorização da Alemanha.

(Responsável pelo departamento de expatriados)

Já em culturas latinas como o Brasil, Venezuela e México o pensamento é distinto, uma vez que em seus valores pessoais estão aspectos como flexibilidade, relacionamento pessoal, pragmatismo, mente aberta, simplicidade, entre outros.

Mexicano na óptica externa é um pouco desorganizado, pouco formal, e pode ser visto até como pessoas incapazes, isso é uma visão de quem não tem a capacidade de ver o que esta mais profundamente. O Mexicano alcança sucesso, mas de outra forma, diferente do que um Americano, Indiano, Alemão ou Brasileiro, por exemplo, os Mexicanos tem um grau muito alto de flexibilidade que outros países não têm.

(Venezuelano)

No entanto a RS possui uma forte cultura organizacional, na qual já prevê esses problemas ocorrendo no seu cotidiano. Sendo assim, mesmo que povos latino-americanos venham a trabalhar na empresa, seus comportamentos devem ser dirigidos pela cultura alemã.

De modo geral entende-se a necessidade das normas, e a sua padronização uma vez que a empresa tem caráter internacional, no entanto uma consequência apresentada é o exagero de burocratização impedindo que simples situações possam ser resolvidas.

4.7 COMUNICAÇÃO

O tópico analisado é sobre dificuldades encontradas em relação à comunicação, e as informações geradas. Pode-se ainda levar em conta que isto ocorre também com o destinatário das informações, ou seja, à pessoa na qual iremos apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter um ângulo diferente de analisar este contexto.

[...] a organização tem uma consultoria externa para dar suporte no processo de documentação e visto, o processo de visto precisa-se de vários documentos que o ministério exige, então essa consultoria elabora essas documentações, com base nas informações que o gestor do Brasil e estrangeiro passa, depois disso essa consultoria devolve as documentações para a empresa colher as assinaturas e aprovar e passa para a aprovação do ministério.

(Responsável pelo departamento de expatriados)

Como já mencionado, a empresa RS possui a cultura alemã fortemente arraigada que possui o hábito de estudar a fundo detalhadamente cada problema que ocorre, como uma espécie de estudo de caso, desta forma constatou-se que as reuniões de maneira geral são longas e muito

detalhadas, deixando o ambiente vagaroso, uma vez que pessoas de culturas como Venezuela, Brasil, México, e Índia tiveram dificuldades em sua adaptação.

Com os Alemães, é complexo, pois eles têm a necessidade de falar muito, se for fazer um trabalho, ou apresentar algo, é necessário que se fale tudo, do início ao fim, explicando todos os processos de como se fazer, isso é ruim porque torna-se cansativo [...], isso já não acontece na cultura Latina. Os Alemães são muito pontual [sic] tanto para iniciar as atividades, reuniões, bem como no término das mesmas, se a reunião é pra ser num prazo de um hora, ela terá duração de uma hora, mesmo que já tenha terminado os tópicos.

(Venezuelano)

Outro fator importante sobre este tópico é a respeito da forma com que os alemães dão importância à disseminação das informações no geral, isso se deve a dois fatores constatados, pelo ambiente padronizado entre a matriz e filiais, então disseminam as informações com mais rapidez. O segundo fator é que a gerência realiza reuniões sempre, e as informações devem ser passadas até o chão de fábrica. Essa política é valorizada, e segundo eles, são necessárias para que problemas ocorridos sejam minimizados, ou exterminados.

A minha chefe mesmo era muito comunicativa, antes de tomar qualquer decisão, primeiramente ela comunicava o pessoal do chão de fábrica, fazia pesquisas e afins. Por vezes essa atitude era muito boa, e essa filosofia era muito boa, mas eu não consegui me adaptar, ficava nervosa, pois esta razão todo o procedimento acabava levando muito tempo pra chegar em uma conclusão. Muitas coisas chegavam há demorar um mês, dois meses pra decidir, eram coisas simples, que bastava juntar duas pessoas na sala bater o martelo, e pronto. Ela gostava enfim de fazer toda aquela pesquisa, tudo muito burocrático.

(Brasileira que foi para a Alemanha)

Depois de analisado esse conflito, entende-se que a comunicação é um pilar para o bom andamento das atividades uma vez que sem informações adequadas as atividades não serão realizadas com total eficiência.

4.8 LÍNGUA

O inglês é a língua universal, portanto um dos requisitos básicos para pessoas que trabalham em multinacionais é o conhecimento da língua. Na empresa RS, em sua estrutura, apurou-se que em grande parte são formadas por equipes multiculturais independente do setor, desta forma, viu-se que outras culturas, como por exemplo, os latinos em geral, encontraram empecilhos com a cultura alemã, pois a mesma possui o costume de não se envolver no aprendizado de outras línguas.

Não muito, estou aprendendo ainda, mas falo alemão, inglês e um pouquinho de português.

(Alemã)

Já os indianos, devido a sua cultura local possuem diversos dialetos, conseqüentemente têm maior facilidade quanto à língua idiomas e aprende-os desde sua infância. Como visto no relato do indiano.

Mas na Índia as pessoas são mais batalhadores, trabalhadores, mais religiosos, possuem mais línguas diferentes, por exemplo, lá possuímos cerca de 23 línguas oficiais, ou seja fica mais fácil falar em inglês para trabalhar, e as pessoas se sentem mais confortáveis em trabalhar em equipes.

(Indiano)

Todavia a brasileira expatriada comentou que os indianos não são totalmente abertos, eles entendem que o inglês é a língua universal e esta já basta. Conflitando desta forma com os alemães que dão valor à sua língua local.

[...] eles não queriam aprender o alemão, não faziam questão de aprender, pois o inglês já é a língua universal, então já basta. Na opinião deles era os alemães que tinham que se virar pra falar o inglês com eles. Mesmo que eles estivessem na Alemanha. [...] Eles não param pra perguntar se você entendeu, ou se quer que explique novamente, a não ser que você pergunte, não entendi.

(Brasileira que foi para Alemanha)

No Brasil, apesar da importância geral que se dá ao aprendizado de outros idiomas a dificuldade com a língua é evidente. Como sentido pelo brasileiro, que não dominava a língua do país de expatriação.

[...] em geral eles falam tcheco, a segunda opção alemão, e com menos frequência o inglês, então, sempre há um desconforto quando se fala em língua, principalmente no meu caso, pois não falava a língua da cultura, e isso prejudicava em alguns momentos. [...]

(Brasileiro que foi pra República Tcheca)

4.9 FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Um aspecto interessante revelado durante todas as entrevistas foi a respeito dos relatos sobre a formação da cultura organizacional. Perlmutter (1969) descreve as características da atitude etnocêntrica na qual a RS se enquadra. A matriz exerce controle sobre as estratégias da ação da filial, e por fim a identidade organizacional é determinada pela nacionalidade da sede. De acordo com as entrevistas, todos explanaram que as filiais são constituídas através da filosofia, e valores alemães, uma vez que a matriz se encontra na Alemanha. Inclusive as filiais não possuem poder de decisão, todas as políticas são impostas pela sede.

Uma das posições estratégicas de uma empresa está em sua atitude geocêntrica afirmado por Perlmutter (1969). As posições estratégicas são ocupadas por funcionários recrutados em qualquer lugar do mundo, que podem ocupar cargos em todos os países em que a empresa possui atividades, independentemente de sua nacionalidade. O mesmo verificou-se na RS que valoriza a pluralidade de servidores, visto que, esse fenômeno ajuda no crescimento interno, sendo um dos fatores investidos pela empresa. Há algumas exceções gerais, como no caso dos indianos, que trabalham em uma área específica, que a mesma funciona como uma prestadora de serviços, mas ressalta-se que esta não se trata de uma imposição.

Finalizando as entrevistas percebeu-se que o argumento predominante, ao ressaltar e tentar identificar conflitos, foi que há uma diferença entre cultura de uma nação, e a cultura pessoal do indivíduo, ou seja, em geral pessoas carregam uma bagagem, experiências de vida que formam o seu modo de agir. Nesta linha de raciocínio Nascimento e Sayed (2007) explicam que as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, geralmente aparecem através do relacionamento; ou seja, as diferenças de personalidades constituem um fator predominante na forma de pensar de cada um.

Por meio dessa pesquisa realizada, foi possível correlacionar a teoria com a prática, identificando os conflitos propostos, a razão e suas consequências. Para uma melhor visualização foi elaborado o quadro 1, que aborda o resumo de todos os tipos de conflitos, relacionando-os com as culturas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise pontual das características culturais mostrou a presença da diversidade cultural, que revelou ser um valor indiscutivelmente importante dentro de uma multinacional, visto que as empresas que vêm investindo neste aspecto, possuem um maior grau de informação, conhecimento e rede de relacionamentos dentro da mesma. Sendo assim através da gestão da diversidade cultural foi possível abrir um campo de estudo, que focalizou no conceito da cross culturalidade, um tema rescente, que têm se tornado relevante e que instituiu o motivo da concretização desta pesquisa.

TIPOS DE CONFLITOS						
TIPOS DE CONFLITOS						
Houve conflitos culturais por causa de personalidades mais individualistas ou coletivistas?	Não há este índice na empresa.	Sim, os Americanos são individualistas, e geralmente os Latinos são mais coletivistas.	Em geral quando os Tchecoslováquios se sentiam ameaçados, se fechavam em seu grupo.	Não houve conflito, devido a função exercida.	Em geral os Alemães são mais individualistas e exigentes.	No lado oriental da Alemanha, em geral são mais abertos, no entanto o individualismo ainda perpetua.
Houve problemas gerados pelo credo de funcionários estrangeiros?	Não há este índice na empresa.	Como a política da empresa não possui essa característica, esse tipo de problema não faz parte do cotidiano.	No geral o país é ateu, sem se identificar com religião.		Os Indianos de religiões mais fechadas como muçumanos são mais complicados para trabalhar.	Não.
Houve problemas gerados pela idade de funcionários estrangeiros?	Não há este índice na empresa.	Para os Chineses a hierarquia é muito valorizada, eles vêm com muita importância as diretrizes dos mais velhos.	Não há esse tipo de conflito, devido ao incentivo da natalidade.	Há uma complicação quando há gerentes mais novos para delegar ordens à funcionários mais idosos.		
Houve problemas gerados pelo sexo de funcionários estrangeiros?	Geralmente são homens que ocupam o cargo de gerência, só houve um caso de uma Francesa que veio ocupar o cargo de gerência.	Geralmente não há, o que mais ocorre, é que poucas mulheres são expatriadas.		Não pois não há muitas mulheres trabalhando em cargos importantes.	Muçumanos não possuem o hábito de olhar nos olhos de mulheres, diferente do Brasileiro.	Ainda predomina-se homens na empresa, principalmente em cargos de gestão.
Houve conflitos com funcionários de culturas mais rígidas/ flexíveis?	Há índices na empresa.	Sim, os Alemães são extremamente rígidos, e inflexíveis, diferente dos Latinos.	Os Tchecoslováquios, se tomam mais flexíveis apenas após a confiança adquirida.	Os Alemães em sua cultura são mais rígidos.		Os Alemães são extremamente rígidos, e burocráticos.
Já aconteceu de serem passados alguma norma/trabalho ao funcionário estrangeiro, e de alguma forma por causa da sua cultura ele acabou não aceitando?	A empresa possui as mesmas normas de trabalho mundialmente, ou seja, existe um forte padrão interno.	Sim, os mexicanos têm em sua cultura o hábito de responder que determinado relatório está sendo feito, mas isto é apenas uma promessa e não uma realização.		Não há esse problema devido à função exercida.		
Por ter funcionários estrangeiros, a empresa enfrenta alguma dificuldade com a comunicação/informação organizacional/operacional?	A empresa terceiriza toda a mudança do estrangeiro para uma consultoria, que cuida de todo processo operacional	Os Alemães têm o hábito de falar muito, e especificar com detalhes cada pequeno problema.			Para os Indianos a informação é muito relevante para o desenvolvimento dos projetos.	De uma maneira geral a comunicação pelos Europeus ainda é maior devido aos detalhes e burocracias dos procedimentos.
Você sentiu dificuldade em relação a língua local?		Na Alemanha foi mais difícil, pois eles não se esforçam em falar uma língua internacional.	Não dominava a língua local.	Não muito devido a cultura Brasileira.	Para trabalhar com Indianos é necessário entender o inglês, pois na própria Índia possui mais de 20 dialetos.	

Quadro 1- Tipos de conflitos relacionados com as culturas

Fonte ó Resultados de pesquisa.

Ao finalizar a análise foi possível identificar e correlacionar os conflitos, suas origens e as consequências que os mesmos podem trazer à empresa, como descrito no quadro 2.

CONFLITOS	ORIGEM	CONSEQUÊNCIA
<i>Individualistas</i>	Alemanha, EUA	Transmitem pouca informação.
<i>Coletivistas</i>	Brasil, Venezuela, Índia, México	Desavenças ocasionadas pelo nacionalismo acentuado.
<i>Credo</i>	Não apresentado	Empresa retém este aspecto.
<i>Idade</i>	Coréia do Sul, China	Credibilidade através apenas da experiência.
<i>Sexo</i>	Todos os países mencionados	Já existe um plano para diminuir este preconceito.
<i>Flexibilidade</i>	Brasil, Venezuela, Índia, México	Desorganização durante as atividades.
<i>Rigidez</i>	Alemanha, Inglaterra	Falta de criatividade dos funcionários.
<i>Normas</i>	Alemanha, República Tcheca	Exagero de burocratização dentro da empresa.
<i>Comunicação</i>	Brasil, Venezuela, China, México	Atividades realizadas sem total eficiência.
<i>Língua</i>	Brasil, Alemanha, EUA, República Tcheca	Dificuldades na transmissão de informação.

Quadro 2 - Tipos de conflitos e suas consequências nas culturas

Fonte ó Resultados de pesquisa.

Com respeito à empresa estudada, esta possui um alto grau de internacionalização, e que de fato é relevante que uma empresa que já se encontra em um estágio de internacionalização avançado, invista no ativo intangível da empresa, seu corpo de funcionários, mesmo que este investimento seja alto, fazendo com que a mesma crie um departamento dentro da área de recursos humanos específico para o intercâmbio entre as filiais espalhadas pelo mundo. Constatou-se que este fenômeno, faz com que a empresa possua um tipo de conhecimento que de outra forma não seria possível obter, o conhecimento e experiência que seu funcionário agrega.

Viu-se que aqui no Brasil, um valor interno de nossa cultura, é a curiosidade ao novo, no caso os estrangeiros. O acolhimento, recepção deixa a adaptação mesmo que seja de uma cultura extremamente rígida (como a alemã), mais simples e ajustável. Todavia nem todos os países agem desta forma, podendo gerar conflitos de outras naturezas aos constatados aqui no Brasil. Para a resolução desses problemas, a empresa pesquisada criou um manual com recomendações específicas, de acordo com cada cultura, e treinamentos focados para cada situação. Mas acima desse preparo, averigou-se uma forte cultura interna da empresa, que cria um ambiente padronizado em qualquer sede da empresa impondo seus valores e seu estilo de trabalhar. Como foi possível perceber pela análise dos conflitos, devido à padronização imposta pela matriz, esta por ser rígida e fechada deve ter cuidado ao criar este manual para as filiais que estão localizadas ao redor do mundo, pois nem sempre estas irão conseguir proceder através da forma estabelecida. Mesmo que a empresa estudada já possua um grande conhecimento em relação às culturas, é importante ressaltar que a perspectiva do conflito muda em relação da ótica da cultura de cada um.

Concluindo esta etapa, tem-se este conceito amplamente difundido e aplicado ao contexto das grandes corporações multinacionais que este trabalho visou compreender melhor. As pessoas, especificamente, as organizações, em geral, participam de acordos, negociações, transações globalizadas, e têm diferentes histórias, crenças, costumes, valores, que fazem parte de culturas distintas, mas estabelecem um entendimento e respeito mútuo nas relações comerciais e humanas.

Ainda é importante ressaltar a intencionalidade em relação aos entrevistados durante a coleta dos dados. A mesma foi obtida através da amostra de conveniência, por esta razão é possível que os mesmos tenham se sentido constrangidos com o roteiro das entrevistas tendo uma preocupação pelos mesmos de que a separação da cultura e da pessoa deve ser relevante.

Portanto, através de todos os pontos citados, pode-se dizer que o estudo conseguiu atingir seus objetivos. Todavia foram constatadas algumas limitações no decorrer do processo.

Primeiramente durante todas as entrevistas foi mencionada a existência de documentos e manuais que a RS possui, no entanto não foi possível a análise e recolhimento desses documentos para o enriquecimento do trabalho apresentado, pois a empresa determinou o sigilo sobre essas informações. Outra limitação encontra-se por ter sido apenas analisado o ponto de vista da filial brasileira. Como não foi possível analisar da perspectiva da matriz, faltou conhecimento em relação ao surgimento das imposições e padrões estabelecidos pela mesma.

Outro fator relevante está no fato de que a empresa RS já é uma multinacional estabelecida e de grande porte, portanto todos os fatos ocorridos já estão em um estágio avançado, diferente se o estudo de caso fosse realizado em uma empresa que ainda está passando por este processo, de médio ou pequeno porte, pois desta forma, os conflitos e problemas apresentados seriam mais facilmente detectados e analisados.

Para sugestão de pesquisas futuras, seria interessante o levantamento de pesquisas em outras multinacionais. Constatar se essas outras empresas também possuem o valor sobre a diversidade cultural, e se este vem contribuindo para o retorno em seus negócios. Ainda, pode-se sugerir um estudo sobre essa nova dinâmica organizacional apresentada com o valor da diversidade cultural dentro da organização. Devido a este fenômeno as pesquisadoras propõe que o novo estágio a ser estudado, aprofundado e analisado, consiste na variedade e diferenças entre os povos diversos. Visto a gama de possibilidades de caminhos e a ramificações existentes, percebe-se que trabalhos relacionados à gestão cross-cultural são necessários.

6. REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, S. **Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective.** (International Studies of Management and Organization), v. 30, n. 1, p. 65-94, 2000.
- BODDEWYN, J. J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z. L. *The meanings of international management.* **Management International Review**, n. 44(2), pp. 195-212, 2004.
- BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F; COELHO, F. P; PROENÇA, E. R.; *O prisma da internacionalização: Um Estudo De Caso.* **Faces R. Adm.** v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2006.
- CYRINO, A. C.; OLIVEIRA, J. M. **Global players research investigation on the internationalization processes of companies in Brazil.** Nova Lima: Fundação Dom Cabral. Caderno de Ideias, CIO224, 2002.
- DUBOIS, N. S. **Abordagem Cross-cultural para Comitês organizadores de Jogos: Caso do comitê organizador do XV Pan-Americanos Rio 2007.** Rio de Janeiro 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9414/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Nina%20Dubois%20vf5%20%20FINAL.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 dez. 2013.
- FONTAINE, R. *Cross-cultural management: six perspectives.* **Cross Cultural Management: An International Journal.** v. 14, n. 2, p. 125-135, 2007.
- GOVERNO FEDERAL. **Termo de referência:** Internacionalização de Empresas Brasileiras, Brasília (DF), dezembro de 2009. Disponível em <Http://Www.Mdic.Gov.Br/Arquivos/Dwnl_1260377495.Pdf > Acesso em 20 de abril de 2014.
- HOFSTEDE, G. H. **Cultures & Consequences, International Differences in Work-Related Values.** Vol.5, Abridged Edition, 1980.
- HOFSTEDE, G. H. **Cultures and organizations: software of the mind.** 2 ed. Reino Unido: McGraw-Hill, 1991. Disponível em:

- <http://books.google.com.br/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 18 mar. 2014.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n.4, p.11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise ó from internalization to coordination of networks**. Received 22 February 2013.
- NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. E; **Administração de Conflitos**. Coleção Gestão do Capital Humano. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, vol. 5, 2002. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/gestao/capital_humano.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2014.
- PERLMULTTER, H. **Cultural perspective**.1969. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v38/n2/fig_tab/8400265t1.html>. Acesso em 24 de abril de 2014.
- USUNIER, J. C. **International & Cross-Cultural Management Research**. London: Sage, 1998.
- VARANDA, A. J. M.; TREMONTE, D. S.; KULAIF, F. D. **Estratégias de Internacionalização: Análise de Empresas Brasileiras do Setor Alimentícios**. Revista Jovens Pesquisadores Vol. 7, N. 1 (12), Jan./Jul. 2010.