

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CONCEITOS E PRÁTICAS DE
GESTÃO SUL COREANAS NO
BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**

Reynaldo de Faria Brizon

Itajubá, abril de 2007.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Reynaldo de Faria Brizon

**CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO SUL
COREANAS NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rita de Cássia Magalhães Trindade Stano.

Itajubá

2007

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mauá –
Bibliotecária Jacqueline Balducci- CRB_6/1698

B849c

Brizon, Reynaldo de Faria.

Conceitos e Práticas de Gestão Sul Coreanas no Brasil: Um estudo de caso / Reynaldo de Faria Brizon. -- Itajubá,(MG) : UNIFEI, 2007.

133 p. : il.

Orientador : Profa. Dra. Rita de Cássia M.Trindade Stano.
Tese (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá.

1. Gestão de Pessoas. 2. Relações de Trabalho. 3. Gestão Sul Coreana. 4.Cultura Organizacional. I. Stano, Rita de Cássia Magalhães Trindade, orient. II.Universidade Federal de Itajubá. IV. Título.

CDU 658.3(043)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Reynaldo de Faria Brizon

CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO SUL COREANAS NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação aprovada por banca examinadora em 27 de
Abril de 2007, conferindo ao autor o título de *Mestre em
Ciências em Engenharia de Produção.*

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Rita de Cássia M. Trindade Stano

Prof. Dr. Alceu Antônio da Costa

Prof. Dr. Paulo César Zambroni de Souza

Itajubá

2007

DEDICATÓRIA

*A Deus por me iluminar nos momentos de dúvidas e fraquezas.
Aos meus Pais pelo principal ensinamento aprendido: Nunca desista!
À minha Esposa pela compreensão e apoio durante esse trabalho.
Ao meu filho Lucas, como forma de exemplo, dedicação, superação e finalmente o prazer da conquista.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu filho por compreender a importância deste trabalho, que em muitas vezes não pude lhe oferecer a atenção necessária.

Ao meu amigo Marcelo Fernandez e sua Família, pelo apoio logístico ao longo desses últimos anos e por me receberem de forma tão amistosa.

Aos meus professores pelos ensinamentos e experiências aprendidas, em especial a minha orientadora Profa. Dra. Rita de Cássia, pela confiança demonstrada em todos os momentos deste trabalho, pela total liberdade na escolha do tema e finalmente pelas suas críticas e orientações claras e precisas.

Também agradeço todos os meus colegas de trabalho que participaram da pesquisa de campo, prontamente respondendo as questões de forma sincera e clara.

Em especial, minha gratidão ao Luís Iglecias que além das palavras de incentivo, também me ajudou com diversos materiais de pesquisa.

Ao Luiz Fernando Silva, pelo qual tenho uma profunda admiração, que me apoiou incondicionalmente neste projeto.

RESUMO

A globalização derruba as fronteiras rapidamente, empresas de todas as nacionalidades expandem seus negócios em outros países, assim também, o Brasil está exposto e precisa estar preparado para receber empresas além de nossas fronteiras.

Sabidamente estar preparado significa entre outras coisas, ter conhecimento das questões que envolvem o outro parceiro: relações culturais, modos de desenvolvimento e práticas aplicadas no país de origem.

Este projeto busca explorar, especificamente, a relação do estilo gerencial sul coreano e suas práticas aplicadas dentro de uma planta industrial brasileira.

A abordagem dada ao projeto, visa identificar algumas características inerentes aos processos de gerenciamento e administração, entender alguns traços culturais e de desenvolvimento dos sul coreanos; o pesquisador contextualiza dentro da organização objeto de estudo e finalmente, lança mão da pesquisa de campo para identificar as características reais que influenciam os resultados dessa relação cultural.

A expectativa lançada na conclusão deste trabalho é proporcionar aos interessados algumas reflexões: no caso da organização objeto de estudo pode ser transformado em ações de melhorias e, no caso de outras organizações que estejam experimentando situação similar, servir como um material de apoio para um plano estratégico com foco nas relações culturais e suas conseqüências no gerenciamento de pessoal.

Palavras-chave:

ABSTRAT

The globalization knocks down the form borders quickly, companies of all nationalities expand its businesses in other countries, and thus also, Brazil is exposed to the worldwide market and needs to be prepared to receive companies beyond our borders.

Among others issues, it's known that to be prepared means to have knowledge of the questions related to our partners: cultural relations, development plans and best practices applied in their home countries.

The proposal of this project is to explore, specifically, the existed relationship between the South Korean management style and its application into a Brazilian industrial plant.

The approach given to the project aims to identify some inherent characteristics to the administration and management processes, and to understand some cultural and development traces of the South Korea, in order to allow the researcher to bring these concepts and knowledge inside of organization study object and, finally, to apply a field research to identify the real characteristic that influences the results of this cultural relation.

The expectation launched in the conclusion of this project is to provide some reflection to the interested parties: in case of organization study object can be transformed into improvement actions and, in case of other organizations that are trying similar situation, to serve as a material of support for a strategically plan with focus in the cultural relations and its consequences to the staff management.

Key words: Personal Management, Work relation, South Korean Management and Organizational Culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Influência na Cultura Organizacional	22
Figura 2 O iceberg da cultura organizacional.....	23
Figura 3 Escolas de planejamento estratégico em função do ambiente externo e interno.	37
Figura 4 Pirâmide de Maslow.....	43
Figura 5 Formação do papel gerencial.	46
Figura 6 Mudança organizacional.	53
Figura 7 Publicações de Artigos Científicos.	64
Figura 8 Número de Patentes.	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Síntese das abordagens induzida e autônoma e comportamentos estratégicos.....	34
Tabela 2 Competência essencial e estratégia empresarial. Elaborada pelo Autor.....	40
Tabela 3 Percentual de Jovens na Universidade.	61
Tabela 4 Taxa de Analfabetismo	62
Tabela 5 Os quatro grandes <i>chaebol</i> e suas áreas prioritárias	69
Tabela 6 Escala de interpretação de resultados. Elaborada pelo Autor.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

gráfico 1 Renda per capita em dólares.....	66
gráfico 2 A única maneira de mudar uma organização é mudando sua cultura.	91
gráfico 3 Grau de importância que a organização demonstra para as 5 funções da Cultura Organizacional.....	92
gráfico 4 Características sobre a cultura organizacional.	93
gráfico 5 A cultura organizacional também sofre influência das características do mercado? .	94
gráfico 6 O planejamento estratégico ocorre de forma estruturada?	95
gráfico 7 Modelo de planejamento estratégico.....	96
gráfico 8 Atributos para ganhar pedidos.....	97
gráfico 9 Motivação da equipe de trabalho.	98
gráfico 10 Entendimento do papel do gestor.	99
gráfico 11 Como é adquirido o conhecimento gerencial?	100
gráfico 12 Dificuldades de delegar responsabilidade.	101
gráfico 13 Importância atual comparada há três anos atrás para as características gerenciais.	102
gráfico 14 Nos últimos 3 anos qual a intensidade que ocorreu a mudança organizacional?..	103
gráfico 15 Quais tipos de mudança afetam sua organização?	104
gráfico 16 Qual é a característica de mudança organizacional mais aplicada?.....	105
gráfico 17 Qual é a importância dada pela sua Empresa para o processo de mudança organizacional?	106
gráfico 18 O estilo coreano incomoda a sua equipe?	107
gráfico 19 Como se percebe as características do estilo coreano?	108
gráfico 20 Qual a percepção nos últimos 3 anos da presença do estilo coreano ?	108
gráfico 21 Em relação aos últimos 5 anos, como está a adaptação da sua Unidade ao estilo coreano?.....	110
gráfico 22 Em relação aos resultados dos últimos 5 anos, sua unidade apresentou melhorias que diretamente foram influenciada pelo estilo coreano?	110

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Justificativas	11
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	Delimitações	13
1.4	Proposições.....	14
1.5	Estrutura do Trabalho	15
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1	Aspectos Culturais.....	16
2.2	Cultura Organizacional.....	18
2.2.1	Conceitos da Cultura Organizacional.....	19
2.2.2	Fatores que Influenciam a Cultura	24
2.3	Estratégia Organizacional.....	25
2.3.1	A formulação de Estratégias.....	28
2.3.2	Estratégias Competitivas e Competências Organizacionais.....	37
2.3.2.1	Excelência Operacional.....	37
2.3.2.2	Inovação de Produto.....	38
2.3.2.3	Orientada para Cliente.....	39
2.3.2.4	Alinhamento entre Estratégia Competitiva com a Competência Organizacional.....	39
2.4	Aspectos Motivacionais.....	40
2.5	Papel dos Gestores.....	44
2.6	Mudança Organizacional.....	50
2.6.1	Mudança Organizacional Planejada.....	53
2.6.2	Resistência Organizacional à Mudança.....	54
2.6.3	Mudança na Cultura Organizacional.....	56
3.	ESTUDO CÓREA DO SUL	58
3.1	Noção da Cultura Coreana.....	59
3.1.1	Confucionismo	60
3.2	Modelo de Educação Sul Coreano.....	61
3.2.1	Priorizar o Ensino Público Fundamental.....	62
3.2.2	Premiar os Melhores Alunos	63
3.2.3	Valorizar os Professores	63
3.2.4	Investir em Pólos Universitários.....	64
3.2.5	Atrair Investimento Privado para as Universidades	64
3.3	Características da Industrialização Sul Coreano	65
3.3.1	Período Rhee (1952-1962)	66
3.3.2	Período de 1962-1990: Impulso das Indústrias	67
3.3.3	Estratégias Empresarias	68
3.3.4	Estilo Gerencial	69
3.4	Desafios Atuais da Indústria Sul Coreana	70
4.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	72
4.1	Método de Pesquisa.....	72
4.2	O Estudo de Caso.....	75
4.2.1	Delimitação da Pesquisa.....	77
4.3	Coleta de Dados.....	79
4.3.1	Elaboração do Questionário.....	80
4.3.1.1	As questões Estudadas.....	80
4.3.1.2	Proposições.....	80

4.3.1.3	Unidade de Análise.....	80
4.3.1.4	União Lógica dos Dados com as Proposições.....	80
4.3.1.5	Interpretação dos Dados.....	80
4.3.1.6	Validade Construtiva.....	81
4.3.1.7	Validade Externa.....	81
4.3.1.8	Confiabilidade.....	82
4.3.2	Tópicos do Questionário.....	82
4.3.2.1	Aspectos culturais e Cultura organizacional.....	82
4.3.2.2	Estratégia organizacional e Competências organizacionais.....	83
4.3.2.3	Aspectos motivacionais e Papel dos gestores.....	86
4.3.2.4	Mudança organizacional.....	87
4.3.2.5	Estilo gerencial Sul Coreano.....	89
4.3.2.6	Observações Gerais.....	89
5.	RESULTADOS E ANÁLISES.....	90
5.1	Tópicos do Questionário.....	90
5.1.1	Aspectos culturais e Cultura organizacional.....	90
5.1.2	Estratégia organizacional e Competências organizacionais.....	94
5.1.3	Aspectos motivacionais e Papel dos gestores.....	97
5.1.4	Mudança organizacional.....	102
5.1.5	Estilo gerencial Sul Coreano.....	106
5.1.6	Observações gerais.....	109
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	112
6.1	Conclusões quanto ao Objetivo Geral.....	112
6.2	Conclusões quanto aos Objetivos Específicos.....	115
6.3	Conclusões quanto às Proposições.....	116
6.4	Recomendações para trabalhos futuros.....	116
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
	ANEXO I.....	124

1. INTRODUÇÃO

Este Capítulo apresenta o objeto da pesquisa. Com esse propósito, será descrito algumas considerações iniciais importantes na contextualização da dissertação. Seguirá delineando o objetivo do estudo bem como as justificativas que sustentam esse trabalho. Logo após, demonstrará através das limitações a aplicabilidade do estudo e finalizará com a disposição geral da estrutura do trabalho.

1.1 Justificativas

O cenário apresentado na última década, de crescente competitividade entre as empresas, avança em alta velocidade e até mesmo entre nações. Nunca se noticiou tamanha quantidade de fusões, criação de conglomerados empresariais, disputas comerciais, quebras de paradigmas nos mais variados campos de estudo.

Dentro das dimensões atuais de competitividade das empresas na economia globalizada, a idéia de um único modelo válido e permanente, tem caído por terra, com a mesma força que as grandes transformações vêm ocorrendo na esfera política.

A necessidade de introduzir e cultivar, dentro das organizações, a noção de mudança e inovação deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso. Essa abordagem é decorrente de movimentos no campo da teoria organizacional das empresas, sem esquecer de considerar os aspectos psicológicos envolvidos nessa jornada de constante transformação e aperfeiçoamento.

Um histórico do sistema produtivo de maior escala, com praticamente dois séculos de desenvolvimento, apresenta diferentes fases quanto à forma organizacional da empresa, da produção e do trabalho, bem como nas relações com o mercado e o meio ambiente.

Souza (2002), descreve:

Como há 50 anos era difícil ser imaginado o atual sistema de produção e o de vida social, hoje em dia é também imprevisível a organização do trabalho e os estilos de vida para o futuro próximo. No entanto, as indicações da ciência já apontam para transformações substanciais. (SOUZA, 2002).

Através do avanço da tecnologia, seja de produto ou de gestão, surgiu à produção flexível. As linhas de produção em pouco tempo se tornaram obsoletas, reduziu drasticamente o trabalho manual, as estruturas empresariais tornaram-se descentralizadas e enxutas. Os processos administrativos foram aperfeiçoados, tornando-os mais simples e eficazes.

Sendo assim, produtos, serviços e novas formas organizacionais, ontem ainda considerados pura abstração, hoje se tornam rapidamente realidade. Motta (1997), afirma que se chegou ao sistema de produção em que tudo é vulnerável, possível e imprevisível.

O movimento da qualidade, a partir da década de 60, empreendida pelas empresas japonesas influenciou o setor industrial de todos os países, no campo da abordagem organizacional da empresa, da produção e do trabalho, pela sua diferenciação da teoria da administração científica taylorista do início do século XX.

A prática da produção nas indústrias japonesas criou uma abordagem diferenciada do que era aplicada nas empresas ocidentais, muito embora a base de transformação, ou melhor, aperfeiçoamento, das empresas japonesas se dá no modelo Taylorista.

Silva (2003), diz:

[...] a adaptação das empresas ocidentais àquela forma organizacional alternativa passou a se constituir um paradigma, tendo em vista as diferenças entre as culturas ocidental e japonesa [...] (SILVA, 2003).

Os processos de mudanças organizacionais, pelas quais as empresas passam, nunca foram tão intensos como se observa nos dias de hoje.

Tomelin (2001), salienta a importância de se perceber, com a devida rapidez, as mudanças que estão ocorrendo ao seu redor, ao contrário as empresas sofrerão dificuldades de adaptação.

É inegável que as empresas japonesas, alteraram o cenário das organizações, suas práticas e até mesmo conceitos. Tomelin (2001, grifo nosso), menciona que novas empresas que entram na disputa do mercado, até a pouco desconhecida, representados, **sobretudo por empresas orientais**, ameaçam a hegemonia de empresas tradicionais.

As transformações sociais, o rompimento das fronteiras econômicas, a globalização exigem revisão dos conceitos e atitudes dentro das organizações. Até as corporações mais estáveis sentem a necessidade de se reciclarem para garantir prosperar no novo cenário econômico.

As empresas que ainda não se adaptaram a esse ambiente têm uma dupla missão, dentro dessa complexidade de constante reformulação organizacional, se manter atentas aos fatores de competitividade e sobrevivência no mercado, como absorverem simultaneamente as alterações necessárias tanto internas as organizações como externa ao mercado.

As indústrias brasileiras e até mesmo as multinacionais instaladas aqui, passaram a sentir os efeitos dos mercados globalizados, sobretudo a competitividade e a necessidade de acompanhar as mudanças, a partir de 1990, quando se deu a inserção no mercado mundial.

Fleury e Fleury (1997), comentam que:

Objetivando identificar as reações das empresas brasileiras nesse novo contexto competitivo vários *surveys* e pesquisas foram realizadas, alguns bastante amplos, que procuraram traçar um quadro relativo à indústria brasileira como um todo, e outros mais restritos a setores ou estudos de caso. (FLEURY e FLEURY, 1997).

Neste sentido, este trabalho visa contribuir para a literatura, discutindo as questões fundamentais do processo de adaptação organizacional, diante ao ambiente de mudança constante que o mercado globalizado condiciona, considerando os aspectos multiculturais envolvidos. Não é intenção, deste trabalho, preencher as lacunas existentes e sim, identificar as características predominantes no processo de adaptação multicultural.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Tem como objetivo principal desse trabalho analisar os conceitos e práticas de gestão, aplicadas nas plantas produtivas de origem Sul Coreanas, que estão sendo absorvidas nas plantas Brasileiras.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos deste trabalho, têm-se:

- Conhecer o modelo de gestão utilizado pelos Gestores Sul Coreanos;
- Identificar diferenças desse modelo e práticas com os modelos clássicos;
- Reconhecer quais fatores possibilita a adaptabilidade do modelo Sul Coreano nas plantas produtivas brasileiras.

1.3 Delimitações

Esse trabalho se limita em relação à organização estudada, o objeto de estudo detalhadamente apresentado no Capítulo 4 item 4.2, é uma empresa nascida a partir de uma união parcial, dentro de um segmento específico, entre uma Empresa de Origem Européia e uma Empresa de Origem Sul Coreana. Ambas as empresas são fortemente consolidadas e atuantes em todos os continentes.

Trata-se de uma união recentemente estabelecida, desde 2001, com manufatura instalada em 10 países, 23 *sites*, 27000 colaboradores e ostentadora de 27% do mercado mundial. No

Brasil, a empresa domina cerca de 70% do mercado, possui uma capacidade produtiva de aproximadamente sete milhões de peças por ano do *mix* de seus produtos.

O produto oferecido por essa Empresa trata-se de um *comoditie* logo a questão tecnológica do produto não é um apelo para se manter atuante no mercado. Quanto à questão do ambiente mercadológico, é possível observar que o mercado está em declínio, basicamente em função de novas tecnologias lançadas, as quais essa Empresa não tem em seu *portfolio*.

Essa configuração, limitação tecnológica do produto e a mercado em declínio, caracterizam um ambiente organizacional sujeitos às constantes mudanças, a fim de se manter atuante, no Capítulo 4 esse ponto é mais bem explorado.

Nesses últimos cinco anos, a Empresa tomou várias ações em nível organizacional para se manter viva, entre elas a de maior destaque e também importância, foi o fechamento das plantas produtivas na Europa e EUA. Essa decisão teve como base a situação financeira dessas unidades, as quais não conseguiram reverter os altos custos de fabricação e a deterioração do mercado.

De todas as plantas produtivas oriundas do parceiro Europeu, apenas as Unidades do Brasil continuam ativas e gerando os resultados solicitados, logo a influência da parte Européia reduziu drasticamente, e aumentou consideravelmente a influência Sul Coreana nas plantas produtivas do Brasil.

Neste contexto onde as plantas brasileiras, de origem Européia, passam a receber toda influência das práticas de gestão Sul Coreanas, estão expostas ao mercado altamente competitivo e se mantém financeiramente atrativa é onde delimita esse trabalho.

Ainda como limitação, esse trabalho não envolve área administrativa das Unidades do Brasil e tão pouca do nível operacional. A intenção do pesquisador é observar, no nível dos executivos que estão expostos ao modo Sul Coreano de trabalhar, como ocorre o processo de adaptação.

1.4 Proposições

Tem-se a seguir as proposições deste trabalho de pesquisa:

P1: as práticas de gestão sul coreanas são baseadas nos conceitos tradicionais, logo, a variável nova não é um modelo diferente e sim características culturais dos gestores Sul Coreanos.

P2: a flexibilidade do brasileiro é o fator diferencial que proporciona à adaptação das práticas Sul Coreanas de gestão.

1.5 Estrutura do Trabalho

Buscou-se organizar o presente trabalho de forma a propiciar o melhor entendimento das práticas e conceitos, oriundas das empresas Sul Coreanas, que estão sendo absorvidas na filial brasileira. Dessa forma, sistematizou-se o estudo em 6 Capítulos, nos quais, em resumo, aborda-se o seguinte:

No Capítulo 1 – Introdução, apresenta as considerações iniciais do trabalho,ar

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O objetivo desse Capítulo é fazer uma revisão dos principais conceitos que envolvem as práticas de gestão que servirão de base para o desenvolvimento da pesquisa.

Menguzzato e Renau (1995), citam as publicações de Pettigrew em 1979, Peters e Waterman em 1982, Schein em 1985 e Ouchi em 1991 como marcos referenciais para uma corrente de obras que passaram a dedicar-se aos problemas relacionados com a cultura organizacional, bem como no gerenciamento da cultura e dos processos de mudança organizacional.

Esse Capítulo apresenta uma revisão sobre as organizações propostos na literatura nos últimos anos que servirá como base para a escolha do modelo para identificar as características principais de adaptação no processo de mudança organizacional.

Vale citar, que não foi intenção do autor explorar profundamente o vasto campo de pesquisa sobre as Organizações, contudo os tópicos aqui apresentados estão relacionados, segundo o entendimento do pesquisador, com a proposta do trabalho.

2.1 Aspectos Culturais

Em suas referências relacionadas com a mudança planejada, Souza (1978), lembra que foram os consultores organizacionais os que mais se preocuparam com o manejo do clima e da cultura organizacional das empresas a partir da utilização das técnicas e estratégias de Desenvolvimento Organizacional (DO). Vários autores procuram demonstrar a relação de dependência entre a mudança cultural e a mudança organizacional. Muitos outros autores, além de procurar um significado para o termo cultura organizacional, estudaram a influência do ambiente externo e do ambiente interno na formação da cultura da organização.

Todos esses estudos criaram raízes fortes no meio acadêmico e empresarial, de tal forma que o tema cultura organizacional passou a integrar definitivamente vasto campo da teoria de administração.

Diante desse quadro, percebe-se que o conceito de cultura organizacional busca encontrar suas origens nos estudos da sociologia e da antropologia cultural, possibilitando daí adaptações à esfera das organizações formais.

No campo da antropologia, uma das definições mais usuais é a do antropólogo inglês Tylor (*apud* Laraia, 1996), para quem a cultura é “todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo

homem como membro da sociedade”. Segundo Laraia (1996), esse conceito de cultura tem a vantagem de abranger todas as possibilidades de realização humana, evidentemente além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à idéia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos. Afirma ainda que, da forma como é utilizado atualmente, foi Tylor quem, pela primeira vez, definiu o conceito de cultura.

Souza (*apud* Koenig 1976), ao comentar a cultura como ambiente social do homem, compara a definição antropológica proposta por Tylor com a definição de dois sociólogos. Para o sociólogo russo Roberty (*apud* Koenig, 1976, p.59), cultura é entendida como o “corpo de pensamento e conhecimento, teórico e prático, que o homem possui”. Já o sociólogo inglês Wallas (*apud* Koenig, 1976, p.59), concebe cultura como “uma acumulação de pensamentos, valores e objetos; é a herança recebida por nós das gerações anteriores através do aprendizado, diferente da herança biológica transmitida diretamente pelos genes”.

Logo, Koenig (1976, p.59), define a cultura como a “soma total dos esforços do homem para ajustar-se ao seu ambiente e melhorar sua maneira de viver”.

De maneira também ampla, Varine (*apud* Lemos, 1981), em seus estudos sobre o patrimônio cultural, entende a cultura a partir de três grandes categorias de elementos, assim discriminadas:

- Os elementos pertencentes à natureza, ao meio ambiente, ou seja, os recursos naturais que tomam o sítio habitável;
- Os elementos referentes ao conhecimento, às técnicas, ao saber e ao saber fazer, ou seja, são os elementos não tangíveis da cultura que compreendem toda a capacidade de sobrevivência do homem no seu meio ambiente;
- Os elementos correspondentes aos chamados bens culturais que englobam toda a sorte de coisas, objetos, artefatos e construções obtidas a partir do meio ambiente e do saber fazer.

Uma definição a respeito de cultura é extraída do Dicionário de Sociologia (1967) e consiste em entendê-la como um sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade. Contudo, apesar de sua característica heterogênea, os elementos constitutivos de uma cultura articulam-se entre si, formando um sistema relativamente único. Como conseqüência, as mudanças que ocorrem em uma esfera cultural envolvem, geralmente, mudanças em outras esferas, provocando assim desequilíbrios e mesmo desintegração.

Keesing (*apud* Laraia, 1996), refere-se às teorias idealistas de cultura, subdividindo-as em três diferentes abordagens.

A primeira abordagem considera a cultura como sistema cognitivo, sendo apoiada na análise dos modelos construídos pelos membros da comunidade a respeito de seu próprio universo. Nesse sentido, a cultura é concebida como tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro da sociedade.

A segunda abordagem considera a cultura como sistema estrutural, como uma criação acumulativa da mente humana. Têm-se a estruturação dos domínios cultural-mito, arte, parentesco e linguagem – pelos princípios da mente que geram essas elaborações culturais.

A terceira abordagem considera a cultura como um sistema simbólico, de acordo com esse enfoque, a cultura é concebida como um sistema de símbolos e significados, que compreende categorias ou unidades e regras sobre relações e modo de comportamento.

Segundo Beckhard (1972), os autores da estratégia DO – movimento que teve origem a partir de 1962, congregando diversos autores, que aplicavam as ciências de comportamento na Administração – consideram que a única maneira de mudar uma organização, é mudando a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.

Luz (2003), cita que:

[...] não se pode deixar de considerar que a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual está inserida. Não se pode dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas, confinadas de um mundo exterior [...] (LUZ, 2003).

O significado de cultura do ponto de vista antropológico de certo não se esgota nestas linhas, contudo é possível compreender a importância do entendimento conceitual além das correlações que a cultura gera dentro das organizações.

2.2 Cultura Organizacional

Da sociologia e a da antropologia os estudos da cultura foram levados para o âmbito das empresas formais considerando, sobretudo, que as organizações são representações, em menores proporções, das características e valores da sociedade em que estão inseridas. Além do que, as organizações são de fato organismos sociais de menor porte que criam, manifestam ou desenvolvem uma cultura própria.

Desde modo, não se deve estudar os impactos do processo de mudança organizacional devido a novos modelos e práticas sem considerar a cultura organizacional com meio. É conveniente explorar esse tema, para entender sua influência na mudança da vida das empresas.

Segundo Smircich (*apud* Hollenbeck, 2000), a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. Ainda na opinião desse autor, a cultura organizacional desempenha cinco importantes funções:

- Dá aos membros uma identidade organizacional;
- Facilita o compromisso coletivo;
- Promove a estabilidade organizacional;
- Molda o comportamento;
- Ajuda os membros a dar sentido a seus ambientes.

Não fica difícil notar o quanto à cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro de uma organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com os seus parceiros comerciais, o estilo de liderança adotado, o formato de comunicação e até a forma que seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho. Neste sentido a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado.

Depreende-se que, a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo.

Motta (1997), afirma que a consequência imediata de se crer na existência de uma cultura organizacional é aceitar que existem:

- Um conjunto de características que diferem de uma organização para outra e que condicionam comportamentos típicos para a ação e reação às provocações ambientais;
- Um tendência a defender e preservar hábitos que caracterizam a singularidade da organização e que passado garantiram a sua sobrevivência;
- A possibilidade de mudança e inovação essencialmente por forças externas, na produção de novas e de grande impacto.

2.2.1 Conceitos da Cultura Organizacional

Para Fleury (1996), a cultura organizacional é:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, constroem a identidade organizacional, tanto agem como elementos de

comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY, 1996).

Já Moura (1990), de forma mais pragmática a define como:

A cultura é um sistema de crenças (como as coisas funcionam) e valores (o que é importante) compartilhados (vivenciado por todos) e que interagem com (penetração nos sistemas e subsistemas) as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle. Para produzir (efeitos) as normas de comportamento características daquela organização (como fazemos as coisas por aqui) (MOURA 1990).

Freitas (1997), contribui com a seguinte definição:

Entende-se a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização. Elas são expressas em termos de valores, crenças, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 1997).

De acordo com Schein (1991, tradução nossa), um conceito não é útil se há abusos ou falhas na sua compreensão. Diante dessa máxima, há de se explicar o conceito de cultura organizacional, e relacioná-lo a liderança, uma vez que o autor defende que a cultura organizacional é criada por líderes que tem a função de administrá-la e, se necessário, destruí-la.

Schein (1991), ainda define a cultura organizacional como:

Padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um dado grupo. Quando aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tem funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e, dessa forma, ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1991, tradução nossa).

Com base nessa afirmação, Schein (1989, tradução nossa), complementa que a cultura organizacional pode ser aprendida a partir de três diferentes níveis, que são associados ao grau através do qual o fenômeno da cultura é analisado pelo observador. Os níveis de análises são os apresentados a seguir:

- Nível de artefatos visíveis: compreende o ambiente construído da organização, sua estrutura, seus processos e rotinas de trabalho. Esse nível, segundo o autor, é enganador porque os dados, embora fáceis de obter, são difíceis de decifrar, dificultando a compreensão;
- Nível dos valores das pessoas: nesse nível, os valores conscientes em alto grau, concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém,

uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura. Isto porque os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações;

- Nível dos pressupostos básicos subjacentes (pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem): esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos.

Uma outra linha de pensamento, a que autores como Hofstede *et al* (1990), determinam que a cultura organizacional interaja com a tradição e a própria história da organização, referencia-se a valores, crenças, conhecimentos, tem aspectos subjetivos ao invés de ser uma interpretação racional e analítica.

Smircich (1983), propôs uma distinção entre as duas tendências. A primeira seria uma caracterização funcionalista, enfocando a cultura organizacional como uma variável. Já a segunda seria uma perspectiva que aborda a cultura como algo que a organização é.

Percebe-se ainda que algumas linhas começam a ser mais citadas e tornam-se base de outros estudos, contribuindo no trabalho de outros autores e até mesmo, reforçando os trabalhos originais. Esse é o caso de Schein (1991), onde orientado pela perspectiva funcionalista propôs três níveis de elementos, que variam em função do seu grau de acessibilidade: os artefatos, os valores espousados e os pressupostos básicos. Respectivamente os artefatos constituem o nível mais superficial da cultura; os valores espousados justificam as estratégias e metas e por fim os pressupostos básicos que se referem às crenças.

Diante de várias posições conceituais, Ott (1989), aponta para um consenso geral sobre algumas características da cultura organizacional. São elas:

- A cultura organizacional é algo parecida com a cultura social;
- É composta por valores, crenças, pressupostos, percepções, normas de conduta, artefatos e padrões comportamentais;
- É socialmente construída, não visível, compondo uma força não observável, subjacente às atividades organizacionais;
- É uma energia social que impele os membros da organização a agir;
- É um tema unificador que fornece significado, direção e mobilização para os membros organizacionais;

- Funciona como um mecanismo de controle informal, aprovando ou proibindo comportamentos.

O consenso relativo à cultura organizacional está restrito à sua existência, e a algumas funções que ela desempenha. A questão conceitual alimenta ainda polêmicas que são importantes, uma vez que o modo como se olha a cultura organizacional determina o que ela é.

A cultura organizacional não é algo palpável, ela tem sentido abstrato, mas fundamentalmente com conseqüências concretas dentro da vida das organizações. Segundo Chiavenato (2004), ela não é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e conseqüências.

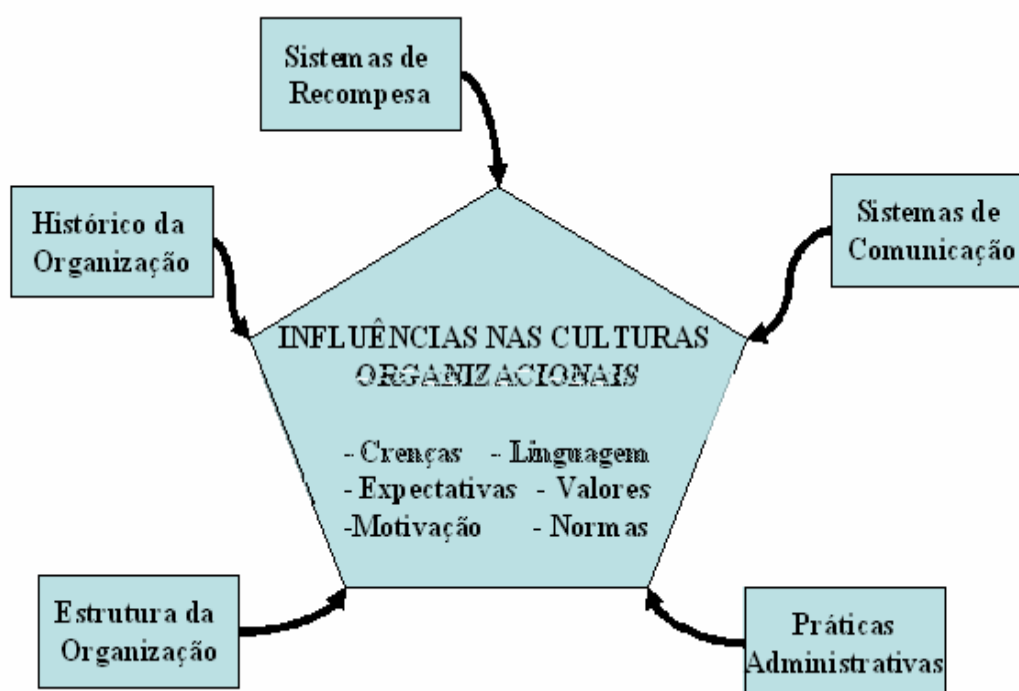


Figura 1 Influência na Cultura Organizacional
Orsi, A. **Incorporação de Bases Externas de Conhecimento**

A analogia com um *iceberg* tem uma razão evidente: a cultura organizacional se dispõe em camadas com diferentes níveis de profundidade e arraigamento.

Chiavenato (2004), afirma que para se conhecer a cultura de uma organização torna-se necessário conhecê-la em todos os níveis.

Fleury (1997), cita cinco pontos que dizem respeito aos valores básicos sobre os quais tecem as práticas sociais:

- A relação da organização com o ambiente: é de denominação, de submissão, ou é de harmonia.

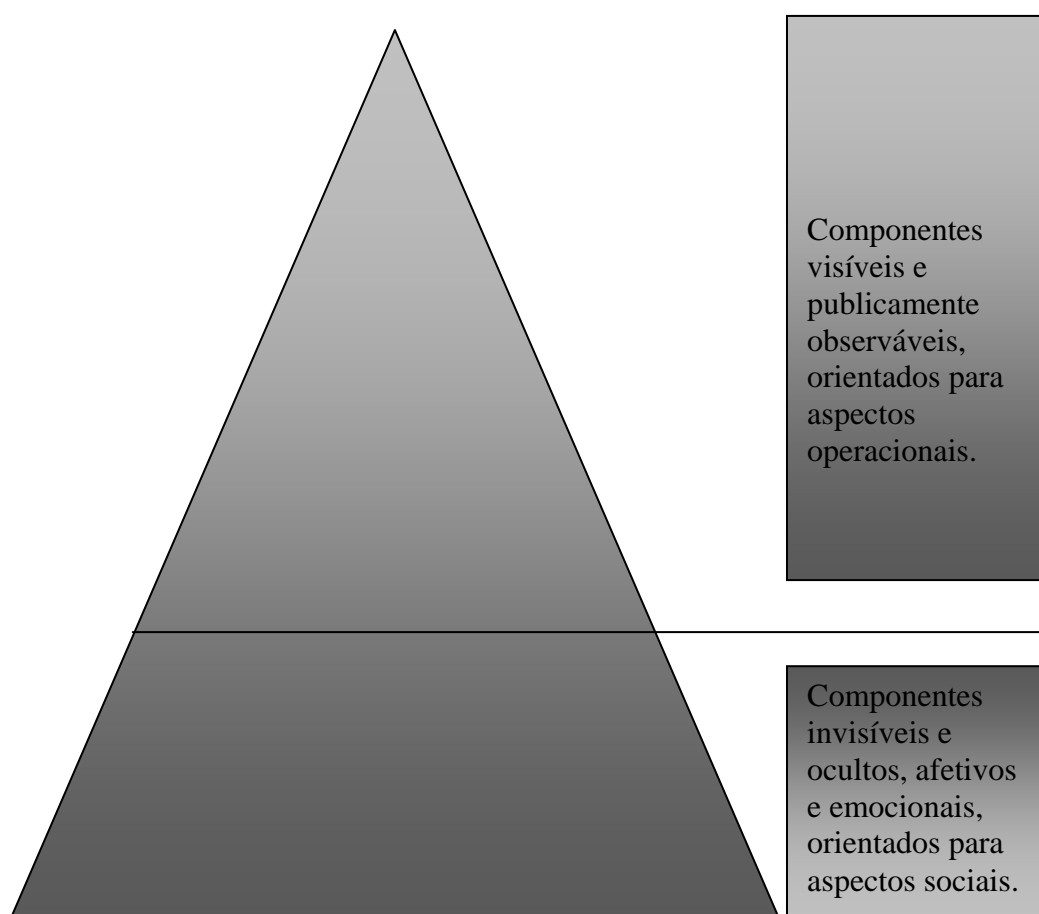


Figura 2 O iceberg da cultura organizacional
Adaptado de Chiavenato, I. **Recursos Humanos**, 2004. Ed. Atlas-SP, p.101, 8 edição.

- A natureza da realidade e da verdade: como a organização define o que é real e o que não é, se “a verdade da organização” é revelada pelos líderes ou descoberta, quais os conceitos básicos de espaço e tempo?
- A natureza humana: é a natureza humana boa, ou má, ou neutra, são as pessoas passíveis de serem desenvolvidas, ou não?
- A natureza do trabalho: qual o significado do trabalho para as pessoas? Devem ser ativos, passivos, se autodesenvolver, ou serem fatalistas?

- As relações humanas: quais as formas de interação entre as pessoas, como se distribui o poder? É a vida cooperativa ou competitiva, individualista, ou cooperativa?

Segundo o autor essas perguntas remetem aos valores profundos de uma organização, são perguntas difíceis de serem respondidas. Entretanto, através da análise das práticas organizacionais, ou seja, do desvendar como o grupo de pessoas que criaram a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, é possível chegar até os valores básicos da organização.

Embora a cultura organizacional seja um tema intangível, ela se expressa e se materializa, segundo Luz (2003), através dos fatores relacionados a seguir:

- Código de Ética;
- Carta de Princípios;
- Filosofia;
- Declaração da Missão;
- Declaração da Visão;
- Declaração dos Valores;
- Através de *Slogans*;
- Através de Figuras Folclóricas;
- Através do Comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham.

2.2.2 Fatores que Influenciam a Cultura

Na grande maioria das vezes os fundadores deixam marcas na história de uma organização, como uma regra geralmente eles são os primeiros a fixar seus valores e seus modos de agir e pensar nas empresas. São figuras singulares para a cultura de uma empresa, impregnando-a com suas crenças, seus valores, seus estilos etc.

Segundo Robbins (2004), os fundadores de uma empresa tradicionalmente são os responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial da organização.

As empresas têm um perfil que as caracterizam. Luz (2003), afirma que:

Esse perfil sofre também influências do ramo de atividade nos quais as empresas atuam. Alguns ramos de atividade, em função do tipo de produto ou serviço que produzem, ou do tipo de mercado em que operam, são mais sofisticados, mais exigentes, do que outros. Isso acaba impactando na tecnologia, na estrutura, no grau de sofisticação dos processos de trabalho e também na própria qualidade de seus recursos humanos. Conseqüentemente, a cultura organizacional também é influenciada. (LUZ, 2003).

Os dirigentes atuais também exercem forte influência sobre a cultura de uma empresa. Em determinadas empresas, o ingresso de apenas um influente executivo pode modificar radicalmente a cultura.

De forma abrangente outros fatores influenciam a cultura da organização: a localização geográfica, a escolaridade, o padrão cultural, o nível socioeconômico de uma determinada população vão imprimir seus valores, crenças e outros ingredientes aos seus membros. Logo isso se refletirá na cultura das empresas.

Todavia os embates relativos à conceituação não limitam o valor das pesquisas nesta área, mas ao contrário, podem contribuir para ampliar o estoque de conhecimento da área de estudo do ambiente organizacional e suas implicações.

Em suma, há de salientar que entendendo os mecanismos e fatores que determinam ou interagem com a cultura organizacional, os administradores podem em um ambiente determinado por mudanças tecnológicas ou sócio-econômicas, direcionar a empresa para a obtenção do sucesso.

2.3 Estratégia Organizacional

Uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. A competitividade é, e será cada vez mais, relacionada ao desempenho de rede interorganizacionais e não de empresas isoladas. Ao mesmo tempo, a formação dessas redes tem forte dimensão de localidade, associada ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações.

O processo de globalização dos negócios está acelerando o ritmo de mudanças em termos de como as organizações operam. Após a concepção universalista de fábricas tayloristas-fordistas de grande escala, altamente integradas, observa-se a emergência de um complexo sistema de novos conceitos e fórmulas para a organização dos negócios em geral e para a função Produção ou Operação em particular. Empresas globais estão não só se reestruturando segundo uma perspectiva de integração internacional (Bartlett, Ghoshal, 1989), mas também estão redefinindo suas relações com as empresas em outros países.

Segundo Fleury e Fleury (2003), o mais importante fator na estruturação dessas redes são as competências organizacionais. A posição que a empresa particularmente irá ocupar na rede e as formas pela quais as competências são administradas irão, por sua vez, influenciar as estratégias competitivas.

A compreensão das estratégias competitivas denota no entendimento das linhas de pensamento de alguns estudiosos, reconhecidos pelo marco de suas abordagens e conceituações do referido tema.

Alguns autores identificam como fundamentos estruturais da competitividade o estímulo dado às empresas por mercados internos dinâmicos e exigentes, a elevação do conteúdo tecnológico dos produtos, liderado pelas grandes empresas do setor, e a presença sistemática das empresas em mercados internacionais (COUTINHO & FERRAZ, 1994). Para esses autores, as indústrias passaram por uma transição de um paradigma industrial que utilizava exclusivamente as vantagens competitivas tradicionais, como disponibilidade de recursos naturais e energia, para um novo paradigma, voltado para outros elementos que garantiriam a competitividade: porte industrial e integração produtiva que permitam estratégias agressivas, fortalecimento de redes cooperativas horizontais e a intensificação da cooperação vertical para aperfeiçoar capacitações produtivas e tecnológicas nas cadeias.

De modo geral, pode-se dizer que estratégia é um padrão ou plano que integram os grandes objetivos, as políticas e as seqüências de ações de uma organização em um todo coeso (Quinn, 1988).

Segundo Wheelwright (1984), a estratégia organizacional possui três níveis hierárquicos:

- 1º nível – estratégia corporativa ou global;
- 2º nível – estratégia competitiva ou da unidade de negócio;
- 3º nível – estratégia funcional.

Os debates sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas têm sido enriquecidos nos últimos anos com as novas abordagens.

A abordagem clássica é a análise da indústria ou do posicionamento estratégico, segundo Porter (1996), o posicionamento estratégico prioriza a análise dos mercados/competição e o entendimento do posicionamento de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia. Essa abordagem também poder ser caracterizada por uma relação de fora para dentro.

Ainda Porter (1996), complementa:

As escolhas de posicionamento determinam não somente quais as atividades a empresa desempenhará e como essas atividades serão configuradas, mas também como essas atividades estarão relacionadas entre si (PORTER, 1996).

Com o tempo, as críticas à análise do posicionamento estratégico vêm se avolumando, sobretudo pela natureza estritamente estática. Para Proença (1999), os *frameworks* não dão

resposta às questões mais cruciais para o tomador de decisão: por que certas empresas foram capazes de construir posições de vantagem e sustentá-las ou falharam na tentativa?

O autor ainda comenta:

[...] na visão jocosa dos profissionais da área, trata-se de um excelente método para saber por que os outros estão, nesse momento, estão se dando bem ou não [...]

Também no plano acadêmico as críticas são severas. Autores tais como D'Aveni (1995), Day e Reibstein (1998), argumentam que a estratégia é crescentemente dinâmica e complexa. Usando metáforas da imitação e da erosão das vantagens competitivas no tempo, os autores advertem que não é mais possível esperar pelo competidor para agir ou reagir.

Uma abordagem alternativa está sendo construída a partir da visão da *Resources Based View of the Firm* ou VBR. Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. A VBR considera que toda a empresa possui um *portfolio* de recursos: físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e recursos humanos. É a partir desse *portfolio* que a empresa pode criar vantagens competitivas.

Para os defensores dessa abordagem (Prahalad e Hamel,1990; Krogh e Ross,1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem de dentro para fora.

Fleury e Fleury (2003), definem a VBR como:

[...] as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque invistam em barreiras de entrada para outras empresas ou porque ofereçam produtos diferenciados, mas sim porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma [...]

“Como já afirmava Teece (1982), a diversificação é menos uma resposta às imperfeições estruturais dos mercados e mais um mecanismo organizacional para capturar rendimentos que são tornados viáveis pelos ativos específicos da empresa.” (PROENÇA, 1999)

Tidd *et al.* (1998), classificam a abordagem da análise da indústria como racionalista e a VBR como incrementalista. A primeira seria fortemente influenciada pela experiência militar e inadequada para ambientes complexos e de mudanças rápidas. Eles ainda recomendam a adoção da segunda, a qual deve ser encarada como uma forma de aprendizagem e experiência corporativa em termos de combinar a maior eficiência com complexidade e mudanças.

Dosi e Coriat (2002), assumem que está ocorrendo o tradicional movimento pendular, ou seja, o foco sobre as competências e os recursos segue o período no qual as pesquisas sobre estratégia empresarial foram re-energizada por conceitos econômicos retirados da Economia

Industrial; e que focalizava primordialmente a relação da empresa com seu ambiente competitivo.

Não é intenção do pesquisador determinar qual o melhor conceito de estratégia organizacional, nem tão pouco determinar um critério de escolha entre elas, mas sim proporcionar um entendimento e uma melhor clareza dessas visões conceituais.

2.3.1 A formulação de Estratégias

A literatura sobre planejamento estratégico é ampla e diversificada. Diferentes profissionais, de acadêmicos a consultores, têm produzido muita informação sobre este tema. Variadas também são as disciplinas que compõem a base deste campo do conhecimento. Disciplinas como a biologia, a sociologia, a economia, psicologia, ciências sociais, antropologia e história têm emprestado seus fundamentos para o planejamento estratégico.

Deste modo, é possível encontrar na literatura diferentes caminhos, seguidos por diferentes correntes de pensamento, sobre o processo de formulação de estratégias para as organizações. A seguir serão apresentadas algumas destas correntes de pensamento.

Boeseman, Phatak e Schellenberger (1986), propõem um modelo que pode ser considerado um dos representantes dos modelos clássicos de formulação de estratégia existentes na literatura, onde programas e ações são determinados em função da análise dos ambientes internos e externos à empresa e das crenças e objetivos da organização.

O modelo Boeseman, Phatak e Schellenberger (1986), é dividido em sete conjuntos de atividades:

- **Definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização** – são informações que servem de base para decisões e ações que irão permitir que a empresa atinja seus objetivos.
- **Formulação da missão organizacional** - é a razão pela qual a empresa existe. Ela deve responder uma questão básica - qual o tipo de negócio que fazemos? A missão define os limites de sua operação e previne a organização de negligenciar qualquer campo correlato de esforço.
- **Formulação da filosofia e políticas da organização** – a filosofia da organização estabelece, de forma visível, os valores e crenças que guiam o comportamento de seus membros em todos os aspectos das atividades de negócio. As políticas estabelecem uma série de restrições que as decisões adotadas devem satisfazer, e definem o universo dentro

do qual isto deve ser feito. As políticas permitem aos administradores escolher uma alternativa entre muitas possíveis e identificar aquelas que não são aceitáveis.

- **Determinação dos objetivos estratégicos** – são os resultados globais que a organização deseja alcançar em um determinado período de tempo.
- **Determinação da estratégia da organização** – é a definição dos métodos pelos quais a organização pretende alcançar seus objetivos estratégicos. Este passo compreende a identificação, avaliação e seleção de estratégias.
- **Implementação da estratégia da organização** – é a implantação propriamente dita que pode ser desenvolvida através de diversas ferramentas administrativas e que podem ser agrupadas em três grupos: ferramentas estruturais, ferramentas de processo e ferramentas comportamentais.
- **Controle da estratégia da organização** - consiste basicamente em medir o desempenho atual e comparar com o previsto, identificar possíveis divergências, seus motivos e tomar ações corretivas para solucionar o problema.

Estes processos conceitualmente são desenvolvidos em seqüência, contudo, na prática, ele é dinâmico e as atividades iterativas por natureza.

Com uma visão diferente, Wack (1998), afirma que:

“(...) o planejamento tradicional era baseado em previsões que funcionavam razoavelmente bem nos relativamente estáveis anos 50 e 60. A partir do início dos anos 70, no entanto, os erros de previsão tornaram-se mais frequentes e, ocasionalmente, de uma magnitude drástica sem precedentes”.

Assim, na visão do autor, o processo de traçar perspectivas futuras através da projeção do ambiente atual tornou-se incapaz de produzir estratégias seguras para as empresas. Novos métodos deveriam ser desenvolvidos para um melhor planejamento estratégico. Em seu modelo, Wack (1998), concentra-se na incerteza envolvida no processo de formulação da estratégia. O autor considera que as previsões funcionam geralmente, pois o mundo não muda sempre. Contudo, existe sempre o risco da previsão falhar e, nesse caso, as conseqüências poderiam ser graves. Para o autor não adiantaria buscar novos métodos mais refinados de previsão, uma vez que o número de variáveis que afetam a incerteza do futuro é muito grande. Portanto, a melhor abordagem é aceitar a incerteza e integrá-la ao raciocínio. Seu método de formulação de estratégias é baseado na elaboração de cenários. O processo consiste nas seguintes etapas:

- **Formulação de cenários de primeira geração** – são cenários exploratórios e de compreensão e não dão base para a ação.

- **Compreensão das forças que regem a indústria onde está a empresa** – estudo aprofundado dos principais atores que compõem o ambiente da empresa: fornecedores, consumidores, governos, sindicatos e concorrentes.
- **Criação dos cenários de decisão** – elaborados em função das conclusões tiradas dos estudos aprofundados, descrevem quantitativamente os impactos de cada um dos atores.
- **Avaliação em conjunto com a alta administração** – reunião com a alta gerência para avaliação e escolha dos cenários.
- **Avaliação com a média gerência** – reunião com os gerentes da linha de frente para que estes incorporem os cenários desenvolvidos a seus padrões pessoais de decisão.

Já Gold e Campbell (1998), nos fornecem outra abordagem. Suas idéias concentram-se na relação entre a corporação da empresa e suas unidades de negócio.

Segundo os autores, podemos encontrar três tipos bem sucedidos de condução de estratégia: planejamento estratégico, controle financeiro, controle estratégico.

- **Planejamento Estratégico** – neste tipo de planejamento, a sede da corporação está muito envolvida com a estratégia. Os gerentes das unidades de negócio podem fazer propostas, mas a decisão é da gerência da corporação. Esta abordagem é mais eficaz em organizações que buscam uma estratégia ampla e integrada para o desenvolvimento da unidade de negócio, nas quais a atenção está voltada para a vantagem competitiva no longo prazo. Conduz a uma escolha de estratégias mais ambiciosas e expansionistas. Geralmente empresas de planejamento estratégico tendem a se concentrar em alguns poucos negócios essenciais.
- **Controle Financeiro** – neste tipo de planejamento o desenvolvimento da estratégia está a cargo dos gerentes das unidades de negócio. A sede da corporação não revê formalmente os planos estratégicos, mas exerce sua influência através de um controle orçamentário de curto prazo, e exerce forte pressão financeira sobre os gerentes das unidades de negócio. Este tipo de planejamento é eficiente na gestão de corporações com carteira diversificada.
- **Controle Estratégico** – este tipo de planejamento pretende adquirir vantagens dos dois estilos, evitando seus pontos fracos. Consegue acomodar tanto a necessidade de se construir uma empresa quanto à necessidade de se maximizar o desempenho financeiro. A responsabilidade da estratégia pertence tanto aos dirigentes das corporações quanto aos gerentes das unidades de negócio. As estratégias devem ser aprovadas pela sede da corporação. Usa o equilíbrio entre planejamento no longo prazo e obtenção de resultados financeiros no curto prazo.

Mintzberg (1998), propõe uma abordagem diferente em que a estratégia nasce de baixo para cima (*bottom-up*) e não de cima para baixo (*top-down*) como na maioria das abordagens na literatura. O autor contesta a visão tradicional de desenvolvimento de uma estratégia em que um executivo sênior, ou um grupo deles, discute as possibilidades futuras e então decide qual estratégia deve implementar baseando-se na razão, controle racional, análise sistemática de concorrentes e mercados, nos pontos fortes e fracos da empresa. Segundo sua concepção, “(...) a imagem de uma criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz” (MINTZBERG, 1998).

Segundo este autor, o desenvolvimento formal de uma estratégia falha porque separa o pensamento da ação, ou seja, aqueles que desenvolvem a estratégia estão muito distantes daqueles que a executam no dia-a-dia.

Estes dois conceitos de formulação, formal e artesanal, são, na verdade, dois extremos opostos. Segundo o próprio Mintzberg (1998), em ambos os limites estas abordagens não fazem muito sentido, e as empresas devem buscar a melhor combinação dessas duas abordagens. Segundo suas pesquisas, as estratégias mais eficazes combinam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional.

A abordagem de Burgelman (*apud* Burgelman, Maidique e Whellwright, 2001), se semelha ao conceito de desenvolvimento artesanal de formulação de estratégia proposto por Mintzberg (1998). Sua abordagem parte do princípio de que as perspectivas estratégicas e ecológicas são compatíveis e que a integração dessas perspectivas é possível.

Dentro da perspectiva ecológica, a organização é vista como um ecossistema onde iniciativas estratégicas surgem e competem por limitados recursos organizacionais. A estratégia resultante é decorrente dos processos de seleção e de conservação que atuam sobre as variações que surgem nas iniciativas estratégicas. A formulação da estratégia corresponde, portanto, à interferência da empresa nesse processo.

As variações nas iniciativas estratégicas são em sua maioria, resultados de estratégias particulares, de indivíduos que buscam expressar suas habilidades e obter avanços na carreira dentro da organização. A organização deve atuar de modo a incentivar que as iniciativas estratégicas nos níveis operacionais sejam consistentes com a estratégia organizacional da empresa, fazendo com que as pessoas percebam quais são aquelas iniciativas estratégicas mais aceitas e valorizadas pela organização.

A seleção funciona como um filtro onde as iniciativas estratégicas mais adaptadas à organização se sobrepõem àquelas menos adaptadas. Para Burgelman *et al.* (2001), especialmente nas grandes organizações, pessoas diferentes, situadas em diferentes níveis

hierárquicos da organização, perceberão diferentes estratégias tendo o melhor potencial de benefício para si e para a organização. Assim, mecanismos internos de seleção são necessários para manter a coerência das decisões sobre as estratégias mais eficientes dentro da empresa. Estes mecanismos são classificados em mecanismos administrativos e culturais. Os mecanismos administrativos incluem, entre outros, sistemas de planejamento e controle estratégico, abordagens para medir e recompensar os gerentes e regras para gerir a alocação de recursos. Os mecanismos culturais incluem, entre outros, a disseminação de normas de comportamento e rituais pregados pela empresa (BURGELMAN *apud* BURGELMAN, MAIDIQUE e WHEELWRIGHT, 2001).

O processo de conservação é responsável por identificar as competências especiais da organização, definir seus objetivos, delimitar a área de atuação da empresa e definir suas características principais.

As interferências da organização nesta estrutura variação-seleção-conservação podem acontecer de duas formas distintas: através de uma abordagem induzida ou de uma abordagem autônoma.

Na abordagem induzida, a alta administração delimita as possibilidades estratégicas da empresa, buscando estabelecer a estratégia atual da empresa através, principalmente, de experiências anteriores. As mudanças na estratégia, quando ocorrem, são de natureza discreta e incremental.

Na abordagem autônoma, a prescrição da alta administração sobre o caminho a seguir é menor e a empresa permite a manifestação de estratégias com direções diferentes da direção atual da empresa. Nesta abordagem, as mudanças na estratégia podem ser radicais.

De acordo com Burgelman (*apud* Burgelman, Maidique e Whellwright, 2001), as empresas, em função dessas diferentes abordagens, podem assumir quatro tipos de comportamento estratégico: inércia relativa, ajustamento, reorientação e renovação estratégica.

- **Inércia relativa** – a inércia relativa significa que a taxa de mudança estratégica a qual a organização pode implementar será, no longo prazo, menor que a taxa de mudança no ambiente. Uma vez que a estratégia está baseada na experiência organizacional e no aprendizado, a alta administração tende a ser relutante a mudanças na estratégia. Este comportamento é fortemente influenciado pela abordagem induzida.
- **Ajustamento** – apesar da tendência à inércia, a organização realiza algumas modificações em sua estratégia, tais mudanças ocorrem em áreas periféricas da estratégia da empresa, sendo que o seu núcleo permanece inalterado. Assim como a inércia relativa, o

ajustamento é resultado da abordagem induzida. No longo prazo, o acúmulo de mudanças no ambiente tende a eliminar as vantagens competitivas alcançadas com o processo de ajustamento.

- **Reorientação** – segundo Burgelman (*apud* Burgelman, Maidique e Whellwright, 2001), quando a empresa enfrenta grandes transformações no ambiente, ou quando apresenta um desempenho insatisfatório, a alta administração é mais propensa a aceitar maiores riscos. Quando a organização se encontra nesta situação, a alta administração identifica a necessidade da reorientação na atual estratégia para manter ou recuperar a viabilidade da empresa, assim mudanças mais significativas são realizadas na estratégia da empresa, contudo estas mudanças ainda estão baseadas em ações induzidas.
- **Renovação estratégica** – corresponde a uma combinação de iniciativas estratégicas autônomas e induzidas para que a empresa mantenha, concomitantemente, iniciativas que busquem manter a estratégia atual da empresa com base no sucesso e no aprendizado sobre estratégias passadas. Iniciativas que permitam o surgimento de alternativas para sua estratégia atual, oferecendo oportunidades para a abertura de novos nichos e proporcionando a possibilidade da empresa se antecipar as mudanças externas radicais e iminentes no ambiente (BURGELMAN, *apud* BURGELMAN, MAIDIQUE e WHEELWRIGHT, 2001). Estas novas possibilidades estratégicas devem ser precedidas de um processo de experimentação e seleção interna. Para o autor, este deve ser o comportamento adequado para uma empresa de sucesso no longo prazo.

“Empresas que são relativamente prósperas durante longos períodos de tempos, digamos 10 anos ou mais, serão caracterizadas por uma alta administração que está preocupada com a construção e a qualidade dos processos estratégicos induzidos e autônomos, assim como com o conteúdo da estratégia. A combinação dos processos induzidos e autônomos na formulação de estratégias parece dar à organização chance de superar as pressões seletivas associadas às variações ambientais. A análise sugere que a organização deve manter ambos processos acontecendo ao mesmo tempo, mesmo que isso signifique que a organização nunca maximizará completamente os esforços no atual campo de ação. (...) Empresas que são relativamente prósperas durante longos períodos de tempo, digamos, 10 anos ou mais, serão caracterizadas pela manutenção de suas iniciativas estratégicas guiadas pela alta administração, mantendo simultaneamente os processos de experimentação e seleção internas guiados por uma abordagem *bottom-up*.(...)” (BURGELMAN, *apud* BURGELMAN, MAIDIQUE e WHEELWRIGHT, 2001,p.398).

A tabela 1 apresenta uma síntese dessas duas abordagens.

Abordagem	Variação	Seleção	Conservação	Comportamento estratégico
Induzida	<p>Iniciativas estratégicas buscando recursos para projetos que atendam às pressões de seleção interna oriundas do conteúdo estrutural. Ajustar as variações à estratégia atual da empresa e oferecer acesso para oportunidades regulares de avanços na carreira.</p> <p>As variações originam-se no nível operacional, mas são guiadas pela visão da alta administração. Melhoria pela disponibilidade de oportunidades de crescimento permanecendo no atual campo de ações. Iniciativas radicalmente novas são induzidas pela alta administração.</p>	<p>Iniciativas selecionadas através de mecanismos administrativos (plano estratégico) e/ou influência cultural</p>		

Podemos citar também as idéias de Rappaport (1998). Sob uma ótica financeira, ele busca um processo de seleção de estratégias que crie valores aos acionistas.

Mintzberg e Lampel (1999), classificaram os modelos de formulação de estratégias em dez escolas de planejamento estratégico. São elas:

- **Escola de Projeto** – considera o processo de formulação da estratégia como um processo de concepção. A formulação da estratégia consiste em achar o melhor ajuste entre as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas.
- **Escola de Planejamento** – para esta escola, a formulação de estratégias é um processo formal. Esta escola assume os mesmos pressupostos e princípios da escola de projeto, e acrescenta que o processo não é apenas cerebral, mas formal, decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação (*checklists*) e apoiado por técnicas (em relação a objetivos, programas, orçamentos e planos operacionais). Isto significa que uma equipe de planejadores toma o lugar dos altos executivos, como peça importante no processo.
- **Escola Posicionista** – considera a formulação como um processo analítico. A estratégia resume-se à seleção de posicionamentos genéricos através da análise formalizada da situação da indústria. Assim, os planejadores tornam-se analistas.
- **Escola Empreendedora** – muito parecida com a escola de projeto, a escola empreendedora está centrada no executivo chefe, contudo, difere das escolas anteriores por fundamentar o processo de formulação de estratégias na intuição do líder da empresa. A estratégia deixa de ser baseada em planos e projetos precisos para ser baseada em visões.
- **Escola Cognitiva** – entende a formulação de estratégias como sendo um processo mental. A premissa fundamental é de que as estratégias são desenvolvidas na mente das pessoas na forma de modelos, mapas, conceitos ou esquemas. Um novo ramo desta escola adota uma visão mais subjetiva, interpretativa e construtivista do processo estratégico. Nesta visão, a cognição é utilizada para construir estratégias através de interpretações criativas, ao invés de simplesmente mapear a realidade em modos mais ou menos objetivos, contudo distorcidos.

- **Escola de Aprendizagem** – nesta visão, as estratégias são emergentes e é resultado das ações dos indivíduos da organização. Estrategistas podem ser encontrados através da organização, entrelaçando-se, então, formulação e implementação.
- **Escola do Poder** – para essa escola, a estratégia é formulada através de um processo de negociação. Duas orientações distintas parecem existir: micro e macro poder. A corrente de micro poder enxerga o desenvolvimento das estratégias dentro da organização como um processo essencialmente político, envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder. Por sua vez, a corrente do macro poder enxerga a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros nas alianças, *joint ventures*, e outras redes de relações para negociar estratégias coletivas em seu interesse.
- **Escola Cultural** – concebe a formulação de estratégias com um processo social fundamentado na cultura. É uma pequena corrente focada particularmente na influência da cultura em desencorajar mudanças estratégicas significativas.
- **Escola Ambiental** – para esta escola, a formulação de estratégias é um processo reativo. Os trabalhos desta escola estão focados em como a empresa deve usar determinados graus de liberdade que possui para se adaptar ao ambiente. Portanto, o planejamento estratégico assume um papel reativo às mudanças do ambiente.
- **Escola da Configuração** – considera a formulação de estratégias como um processo de transformação. Um lado desta escola é mais acadêmico e descritivo, enxerga a organização como uma configuração (grupo coerente de características e comportamento) e integra a reivindicação de outras escolas. A escola de planejamento, por exemplo, deve prevalecer em condições de relativa estabilidade, enquanto a escola empreendedora pode ser encontrada em condições mais dinâmicas.

Segundo Mintzberg e Lampel (1999), estas escolas podem ser representadas num espaço bidimensional, onde um dos eixos representa o ambiente interno e o outro, o ambiente externo. Pode-se, portanto, escolher a escola de planejamento estratégico mais adequado em função dessas duas dimensões, conforme ilustra a figura 3.

Mintzberg e Lampel (1999), apontam ainda que estas escolas não sejam mutuamente excludentes e uma empresa pode, portanto, apresentar características de mais de uma escola.

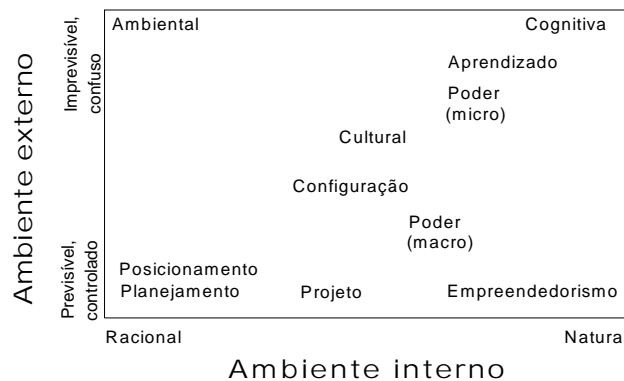


Figura 3 Escolas de planejamento estratégico em função do ambiente externo e interno.
Fonte: MINTZBERG e LAMPEL (1999)

2.3.2 Estratégias Competitivas e Competências Organizacionais.

Considera-se que qualquer estratégia competitiva, independentemente de suas características mais específicas, pode ser classificada em uma de três categorias: Excelência Operacional, Inovação em Produto e Relação com o cliente. Essa tipologia, fortemente baseada em Treacy e Wiersema (1995) e em Porter (1996), é elaborada a seguir.

2.3.2.1 Excelência Operacional.

Segundo Fleury e Fleury (2003), a estratégia de excelência operacional é aplicada pelas empresas que competem em mercados nos quais as relações qualidade/preço é a maior determinante da competitividade de produtos ou serviços.

É nesses casos que encontramos as estratégias baseadas em operações, como descritas por Hayes e Upton (1998), “Eficiência operacional superior fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais, dificulta a imitação pelos concorrentes”.

Exemplo típico de excelência operacional é o das empresas automobilísticas, com destaque para a Ford no passado e a Toyota atualmente. No mercado de computadores, Compaq e Dell são os maiores exemplos. No setor de serviços, McDonalds e WalMart, entre outras, são casos de renome internacional.

A estratégia de excelência operacional implica em desenvolver e colocar no mercado produtos/serviços que aperfeiçoem a relação qualidade/preço. A lucratividade da empresa é função direta da margem por produto e da escala de produção.

Segundo esses autores, as prioridades competitivas necessárias para competir com sucesso deveriam refletir a excelência operacional e também fornecer os critérios ou a missão que a função produção deveria buscar alcançar e pela qual seria avaliada. Essa missão é

representada em geral por cinco diferentes dimensões ou prioridades competitivas da produção: custo, prazo de entrega, flexibilidade, qualidade e serviço (GARVIN, 1993).

Estas prioridades orientam as decisões, os programas e as ações implementadas nas decisões estruturais (localização e capacidade, instalações e equipamentos, tecnologia de produto e processo e integração vertical) e infra-estruturais (organização, gestão de recursos humanos, logística e planejamento e controle da produção e gestão da qualidade).

Assim, a Excelência Operacional constitui-se dos planos, políticas e programas de ações implementados pela empresa, mais especificamente pela função produção, para que as prioridades competitivas da produção sejam alcançadas, em consonância com as demais estratégias funcionais e com a estratégia competitiva da organização.

2.3.2.2 Inovação de Produto.

As empresas e organizações que competem com uma estratégia de Inovação em Produto estão continuamente investindo para criar e lançar novos conceitos de produtos, aos seus clientes, que sejam radicalmente novos. A principal função, logo a mais crítica, é Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).

Segundo Iglecias (2001), as mudanças tecnológicas geradas pela função P&D são aquelas que:

[...] criam e sustentam a vantagem competitiva, alteram custos ou outras características em favor da organização, permite a empresa beneficiar das vantagens por ser inovadora e melhora de maneira geral a estrutura da indústria. (IGLECIAS, 2001).

Zahra *et al.* (1994), contribui caracterizando as empresas que adotam essa estratégia competitiva, baseada na Inovação de Produto, a escolher um perfil tecnológico que deve ser adotado para melhorar, fortalecer ou defender sua posição nos mercados em que atuam. Os autores ainda propõem que a empresa possa assumir quatro perfis distintos:

- Inovador
- Seguidor do líder
- Imitador
- Entrante tardio

As fontes de inovação podem ser internas ou externas, como citado anteriormente a principal fonte interna é o P&D. Deve-se, portanto, considerar o modo com a organização financia a estrutura e dirige as atividades de P&D. Quanto às fontes externas, estas podem ser contratos de exclusividade de licenciamento de tecnologias ou alianças estratégicas.

Os autores Burgelman, Maidique e Wheelwright (2001), apontam que toda empresa deve estruturar meios para adquirir inovação de outras empresas, por exemplo, através de *benchmarking*, e que deve haver uma preocupação contínua no sentido de obter o máximo possível de aprendizado através destas relações externas em termos de capacidade e habilidade.

A função Vendas/*Marketing* apresenta características diferentes em relação ao caso anterior, uma vez que, em geral, a empresa precisa ‘negociar’ o lançamento de novos produtos no mercado com os clientes potenciais antes que investimentos mais substanciais sejam feitos.

2.3.2.3 Orientada para Cliente.

As empresas que adotam a estratégia Orientada para Cliente são voltadas, sobretudo, para as necessidades de clientes específicos e procuram se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam suas demandas atuais e futuras. Para isso, tais organizações priorizam o desenvolvimento do conhecimento sobre cada cliente e seu ramo de negócio: Vendas & *Marketing* torna-se a função crítica do negócio, impulsionando os esforços de Pesquisa & Desenvolvimento, e também de Operações.

Fleury e Fleury (*apud* Wheelwright e Hayes, 1985), citam a IBM como sendo considerada um exemplo dessa estratégia. Treacy e Wiesema (1995), também exemplificam essa estratégia através da empresa Caterpillar, que segundo os autores é considerada um caso de “intimidade com o cliente”.

Em casos como esses, a função Operações precisa dar respostas rápidas e ser flexível às necessidades dos clientes, e não necessariamente atender a padrões de classe mundial. Precisa ser flexível para atender às demandas dos clientes da melhor maneira possível. É por esta razão que empresas que adotam a estratégia Orientada para Cliente estabelecem *in-house plants* ou assumem atividades relativas ao estoque dos cliente. Segundo Fleury e Fleury (2003), o sistema de Operações tem que ser ágil não necessariamente enxuto.

2.3.2.4 Alinhamento entre Estratégia Competitiva com a Competência Organizacional.

O autor considera assim que no processo de elaboração de vantagens competitivas é fundamental, inicialmente, alinhar a estratégia competitiva e a competência organizacional.

Há uma forte relação entre a escolha da estratégia competitiva e a competência organizacional, uma está associada à outra, as outras duas competência devem sustentar a primeira. A tabela 2 sintetiza esta tipologia de estratégias e competências.

Resumidamente, uma empresa, para ser competitiva precisa realmente compreender como se articulam competência organizacional e estratégia empresarial.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA	FUNÇÃO		
	Operações	Desenvolvimento de Produto	Vendas / Marketing
Excelência Operacional	Manufatura classe mundial / produção enxuta	Inovações incrementais	Convencer o mercado de que a relação qualidade/preço oferecidos é ótima
Inovação de Produto	Scale up e produção primária	Inovações radicais (breakthrough)	Preparar o mercado e educar os clientes potenciais para a adoção da inovação
Relação com Cliente	Manufatura ágil	Desenvolvimento de sistemas	Desenvolver e implementar soluções para clientes específicos para compreender necessidades e vender soluções

Tabela 2 Competência organizacional e estratégia competitiva. Elaborada pelo Autor.

2.4 Aspectos Motivacionais

As organizações dependem de pessoas para dirigi-las, controlá-las, para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.

Segundo Vasconcellos (1986), o fator humano deve ser entendido como as características dos indivíduos e grupos que formam a organização. Já para Oliveira (2000), todo executivo deve trabalhar com e por meio de pessoas. E estas pessoas realizam os trabalhos que permitem que os objetivos sejam alcançados.

A motivação não é diretamente observável; ela precisa ser inferida. Processos motivacionais são determinados tanto pelo ambiente quanto pela hereditariedade e são observados pelos seus efeitos na personalidade, nas convicções, no conhecimento, nas habilidades e aptidões.

A motivação no trabalho refere-se ao domínio dos processos motivacionais direcionados ao campo do trabalho. Pinder (1998), ofereceu esta definição:

A motivação para o trabalho é um conjunto de energias que se originam tanto no interior quanto no exterior do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e para determinar sua forma, direção, intensidade e duração. (PINDER, 1998)

A questão da motivação no trabalho passou a receber mais atenção e a constituir-se em assunto de estudo e pesquisa a partir da Escola das Relações Humanas. De acordo com Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar os trabalhadores consistia em criar um clima de medo pelo uso de punições. Após a Revolução Industrial e especialmente durante o período da administração científica, no início do século XX, a motivação foi tratada como sendo diretamente ligada a fatores financeiros.

Vários estudos constataram que esse assunto é mais complexo do que poderia parecer. A partir de então, os estudiosos da teoria administrativa passaram a dedicar mais tempo e a pesquisar mais profundamente o tema.

Não é tarefa fácil o estudo dos motivos humanos, já que não podem ser diretamente observados ou medidos. Davidoff (1983), alerta para os equívocos a serem induzidos os estudiosos do comportamento ao generalizarem e transporem para espécie humana conclusões, extraídas a partir de pesquisas e experiências feitas em animais. De acordo com a autora, é possível despertar necessidades nas pessoas e podem ser observados os comportamentos resultantes, como as opções e escolhas que as pessoas fazem, a partir dessas necessidades, a persistência, frequência ou intensidade das reações a essas necessidades. Todavia, essas observações comportamentais são de difícil interpretação por diversas razões:

- Um mesmo comportamento pode ser despertado por diversos motivos diferentes ou por uma combinação de motivos;
- Comportamentos diferentes podem ser adotados com o objetivo de satisfazer as mesmas necessidades;
- Nem sempre as necessidades provocam comportamentos adequados para satisfazê-las.

Chiavenato (2004), contribui utilizando a expressão “as diferenças individuais”, onde é exposto que as pessoas são diferentes no que tange à motivação. As necessidades variam entre os indivíduos e produzem diferentes padrões comportamentais; os valores sociais também se diferem; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. Além do que, o fator tempo tem forte influência sobre as necessidades, os valores sociais e nas capacidades. Muito embora haja todas essas diferenças o autor afirma, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

Tomelin (2001), afirma que na prática, há que se distinguir, portanto, entre o movimento e motivação; aquele que surge como reação a agentes condicionantes.

Bergamini (1997), ilustra de forma objetiva a relação da necessidade e motivação:

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente;

fazendo assim com que a necessidade seja sinonímia de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação. (BERGAMINI, 1997, p.89)

A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica; o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo.

Diversas teorias foram apresentadas, dentro as quais merecem ser destacadas, por serem mais conhecidas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de A.Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de F. Herzberg e a Teoria X e a Teoria Y de Mc Gregor. Essas teorias partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. Alguns desses motivos são conscientes, enquanto outros não.

A Teoria de Abraham Maslow sugere que as necessidades podem ser agrupadas em cinco conjuntos e baseia-se na hierarquia de necessidades humanas:

- Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São necessidades inatas, como necessidade de alimentação, sono e repouso, abrigo, ou desejo sexual. São denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada, a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. São relacionadas com a subsistência e existência do indivíduo. Sua principal característica é a premência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento da pessoa.
- Necessidade de segurança: constitui o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. De maneira geral as pessoas evitam situações que coloquem em risco sua estabilidade e previsibilidade.
- Necessidades sociais: são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizades, afeto e de amor. Surgem no comportamento humano quando as necessidades mais baixas se encontram satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam.
- Necessidade de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, *status*, prestígio, reputação e

consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, poder, capacidade e utilidade.

- **Necessidade de auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Levam a pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda vida. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas à pessoa e que tem uma realidade concreta, as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias.

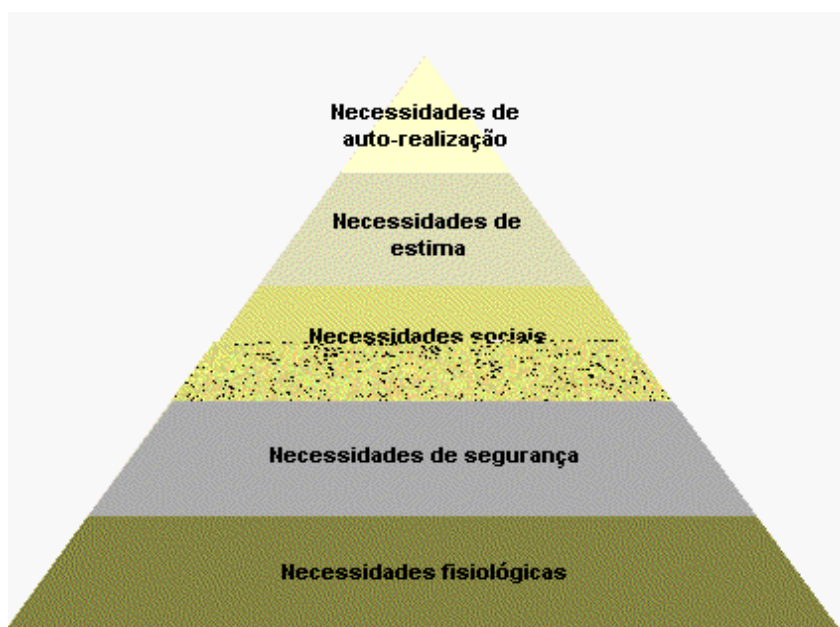


Figura 4 Pirâmide de Maslow

Disponível em: <http://www.cide.rj.gov.br/produtos.iqmcarencias/iqm_conteudo_meto_1.htm>.

Acesso em: 26 mar. 2005

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, a Teoria dos Dois Fatores de F. Herzberg, alicerça-se no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Para Herzberg, a motivação para trabalhar depende de dois fatores:

- **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o

comportamento dos empregados. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, porém, quando são precários, provocam insatisfação.

- Fatores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação; quando estão precários provocam ausência de satisfação.

Na Teoria de Mac Gregor, são descritas dois tipos básicos de crenças e convicções sobre a natureza humana:

- A Teoria X, que sustenta que as pessoas são intrinsecamente sem motivação e que o trabalho é desagradável para a maioria delas. Refere-se à maioria das pessoas como sendo poucas ambiciosas, poucas criativas e que necessitam ser supervisionadas de perto.
- A Teoria Y, contradiz que o trabalho pode ser algo muito agradável desde que às condições sejam favoráveis; diz, também, que toda pessoa devidamente estimulada, pode realizar seu próprio controle e que o índice de criatividade é alto na maioria das pessoas.

Diante desses pressupostos, não é intenção determinar quais das teorias deve ser adotada a fim de trabalhar a motivação, mas sim dar a possibilidade de entendimento de todas elas.

Para Souza (2001, p.38), através do trabalho, o ser humano pode dar sentido a sua vida, pode estabelecer aspirações, objetivos e relacionamentos. Enfim o trabalho oferece ao homem a oportunidade de se expressar e de se integrar, nos mais variados grupos sociais.

O entendimento de como os aspectos motivacionais está inter-relacionados, abre uma enorme vantagem para as organizações que estão expostas em ambientes de constantes mudanças. Vale reforçar que a correta utilização dos modelos e formas motivacionais, determinará a agilidade das empresas em se adaptar diante das mudanças e alterações de cenários competitivos.

2.5 Papel dos Gestores

Os papéis geralmente são definidos em função das expectativas dos outros sobre o comportamento adequado em um cargo específico. Diante disso, os padrões gerenciais adotados pelas organizações, são fundamentais na adaptação da empresa dentro desse

ambiente de constante mudança, inclusive os próprios estilos gerenciais em inúmeras vezes são alvos dessa mudança.

Um aspecto-chave nesse processo de mudança é composto pelas crenças e pressupostos dos tomadores de decisão das empresas (PETTIGREW, 1996, p.148), que determinam aos gestores serem empecilhos ou poderosos elementos de mudança (BERTERO, 1996, p.43).

Independente do enfoque, o conhecimento sobre perfis de comportamento, ou estilos¹, identifica tendências individuais de ação e delimitam programas de capacitação assim como subsidiam decisões estratégicas.

Bennis (1995), ao refletir sobre liderança e mudanças, que as ações de um líder “[...] têm as mais profundas conseqüências nas vidas das outras pessoas, positiva ou negativamente, e, às vezes, para sempre”.

Para ele o processo de formação de um líder é similar ao processo de formação de um ser humano. O que para uma pessoa é a vida em si, para o líder é a carreira. Ambas discutidas como processo, um caminho para a concretização.

Scott *et al.* (1981), enumera cinco aspectos importantes dos papéis:

- Primeiro – eles são impessoais; a própria posição determina as expectativas, não o indivíduo.
- Segundo – os papéis estão relacionados ao comportamento da tarefa. Um papel organizacional são os comportamentos esperados em um cargo específico.
- Terceiro – os papéis podem ser difíceis de determinar. O problema é definir quem determina o que é esperado.
- Quarto – os papéis são aprendidos rapidamente e podem produzir grandes mudanças de comportamento.
- Quinto – papéis e cargos são iguais; uma pessoa em um cargo pode desempenhar vários papéis.

Outro aspecto importante é a diferenciação do papel. Esta é a medida de até onde os diferentes papéis são desempenhados pelos funcionários no mesmo subgrupo. O cargo de uma determinada pessoa pode ser manter boas relações com o grupo. Seu papel, portanto, poderá exigir dar apoio emocional ou interpessoal aos outros.

¹ A palavra estilo vem do instrumento primitivo usado para escrita, em forma assemelhada a uma varinha, a um estilete, que dava uma característica única a cada um, o seu estilo pessoal.

Quando todos os papéis em um grupo de trabalho ou organização se encaixam como peças de um quebra-cabeça, o resultado é um grupo que funciona eficazmente, sem intercorrências.

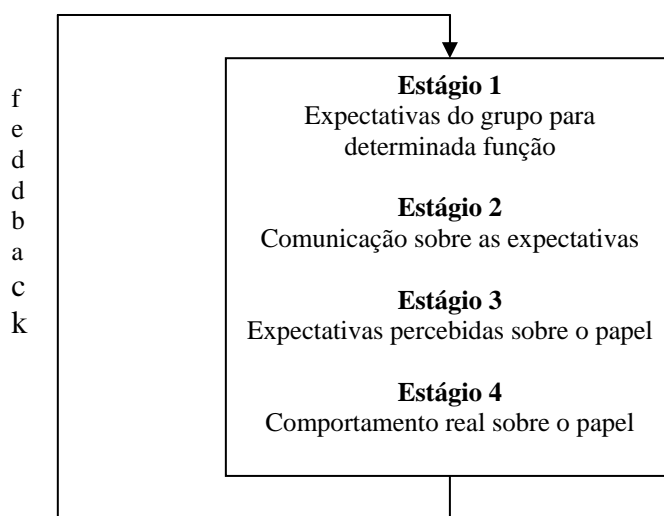


Figura 5 Formação do papel gerencial.

Fonte: Scott, W.G., Mitchell, T.R. e Birnbaum P.H. Organization theory: A structural and behavioral analysis. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1981, p.103.)

Souza (2001, p.16), cita de forma bastante clara a necessidade de perceber o papel do gestor dentro das organizações:

Desde a revolução industrial (1750), passando pela organização do trabalho (começo do século XX), o processo produtivo enfrentou grandes transformações, e entre elas, a diminuição da quantidade de trabalhadores manuais dentro das fábricas. (SOUZA, 2001, p.16)

Ainda Souza (2001, p.18), a busca pela eficácia impulsionou reflexões e exames sobre as práticas administrativas e a função gerencial.

Há cem anos, a administração como hoje é conhecida, nem sequer existia. Seu desenvolvimento veio com a Revolução Industrial e com o crescimento das organizações mais complexas, evoluindo com o conhecimento humano (GUERRIER, 2000).

Souza (2001, p.44), classifica três maneiras para adquirir conhecimento gerencial:

“[...] o conhecimento gerencial para dirigir a organização pode ser adquirido e aprimorado de três maneiras: através da experiência profissional, da formação técnica - científica, ou da vida acadêmica. Dessa maneira forma-se um dos diversos aspectos que constroem perfis gerenciais – as habilidades e as vantagens competitivas em relação aos demais profissionais da categoria [...]” (SOUZA, 2001, p.44)

De acordo com Chiavenatto (1983), a Administração ao longo de sua história sofreu diversas influências, destacando-se a dos filósofos, da organização da Igreja Católica, da organização militar, da Revolução Industrial e dos economistas. Cada uma das Escolas de

Administração com papéis gerenciais apropriados à época em que foram pensadas, modificou-se ao longo do tempo, deixando sua contribuição ao modelo vigente.

De qualquer forma, sobrepondo até nas teorias de motivação, é auto-evidente que o poder existe e faz parte das relações que ocorrem nas organizações.

Moller (1996, p.43), contribui com:

Empresas de muitas partes do mundo têm reconhecido o valor de se derrubar a hierarquia e delegar poderes aos funcionários. Ao menos, é esta a impressão que se tem quando se vê o bom conselho a respeito de delegação de poderes aos funcionários com tanta freqüência na literatura gerencial. Muitas empresas tem se esforçado para introduzir a delegação de poderes aos funcionários. Entretanto, os esforços por parte das empresas para delegar responsabilidades e autoridades nem sempre produzem os resultados esperados. A principal razão é que o poder e a liberdade de ação nem sempre acompanham a responsabilidade que a gerência supõe ter dado aos funcionários. (MOLLER, 1996, P.43)

Diante disso pode-se afirmar segundo o autor, que em muitas empresas é extremamente difícil abrir mão do poder que finalmente conseguiram alcançar e que para se delegar responsabilidade se requer coragem, auto-estima e confiança nos outros, em sua competência e capacidade de aprender.

Motta (1991), constata que: “a definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar do seu conteúdo.”

Melo (2000), afirma que o gerente assume a função da gestão da força de trabalho, e recai sobre essa função a responsabilidade por disponibilizar o potencial humano da organização, assim como a busca pela obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessária.

Na pesquisa conduzida por Melo (2000), observa-se:

[...] quanto aos desafios impostos aos gerentes foram apontados, desde a dificuldade de motivar a equipe, de modo geral, e os subordinados, em particular; criar ambientes de interação entre as pessoas, trabalhar em equipes reduzidas, buscando o aperfeiçoamento, qualidade e melhores resultados, manter as pessoas comprometidas mesmo sabendo que o vínculo organizacional não é permanente, até aspectos propriamente inerentes ao ambiente de mudanças pelo qual passa a organização [...]

Já para Nonaka (1997), os gerentes devem propiciar aos funcionários uma estrutura conceitual que os ajude a extrair o significado de sua própria experiência. Isso ocorre no nível da alta administração, no topo da companhia e no nível da média gerência, nas equipes de trabalho.

Brizon e Machado (2004, p115), afirmam que “o potencial humano é muito melhor aproveitado, e resultados incríveis são alcançados, quando o uso da criatividade e da capacidade de buscar soluções não é interrompido.”

Sandroni (op. Cit. p435), acrescenta que a organização é composta por um conjunto de relações de ordem estrutural que mantém a empresa em funcionamento. Nessa dimensão figuram as atividades de direção, de planejamento e de controle, que pertencem ao rol das funções dos gerentes e que pressupõem uma relação de poder.

Há diversos estudos acerca da liderança, em função de sua ligação com o papel dos gestores no mundo empresarial. Estes estudos analíticos debruçam-se sobre aspectos com as origens da liderança, as características e atributos da gerência, bem como as fontes da autoridade, da influência e do poder.

Para Hersey e Blanchard (1986), apesar do uso generalizado do termo poder na literatura sobre administração, há muita confusão quanto a sua definição. Com muita frequência, as definições dadas pelos estudiosos não distinguem de forma clara, o conceito de poder de outros conceitos. Como por exemplo, influência, a qual é vista como potencial do próprio poder, ou autoridade, que é, muitas vezes, considerada como um tipo particular de poder, que tem origem na posição ocupada pelo líder. Segundo Drucker (1996), a única definição de líder é “alguém que possui seguidores”.

Para Follet (1997), o poder é definido como habilidades para fazer com que coisas aconteçam e ser um agente causal para iniciar a mudança. O autor admite que não estudou especificamente a área, mas sugere algumas possibilidades para futuras discussões do que poderia ser a fonte do poder, ou seja, a influência de uma pessoa sobre outra, dentre as quais destaca:

- A posição social entre as pessoas;
- A estabilidade profissional dentro do grupo;
- O conhecimento específico do especialista;
- Ampla experiência, tanto profissional quanto pessoal;
- Simplesmente riqueza, sexo, idade e até mesmo força física.

Depreende-se, então que as relações de poder, dentro de uma estrutura organizacional, bem com as atribuições, os poderes e as limitações do corpo gerencial têm relação direta e proporcional com a configuração estrutural interna da organização. Desse modo, a compreensão das múltiplas mediações, determinações e relações entre o papel exercido pela gerência, os contornos do poder interno e as formas características de direção, planejamento e

controle, somente são passíveis de entendimento mediante o conhecimento da arquitetura estrutural da organização, que lhes dá o contorno específico que possuem. Logo, havendo mudança na estrutura organizacional mudam, também, o papel gerencial e a visão acerca do poder, seu alcance, dimensão e limites.

Independente das teorias sobre sua motivação ou origem, é notório que o poder existe e faz parte das relações que ocorrem nas organizações. Observando-se a história das organizações vislumbra-se sua trajetória em variadas vertentes, ora mais intenso e dominante, ora mais contido e tolerante. A cada período corresponde um papel gerencial.

Boog (op. Cit p153), considera válida a afirmação de que “planejar, organizar e controlar significa gerencial”. Entretanto, entende que estes termos abordam apenas pontos de um papel complexo, que é o papel gerencial. Para o autor, são necessárias três habilidades para chegar-se a uma definição completa, os quais são:

- Habilidades técnicas – representa o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gerente;
- Habilidades humanas – representa a habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas;
- Habilidades conceituais – representa a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, ter uma visão macro.

A empresa é uma unidade criadora de riquezas. Entretanto, essa unidade necessita de direção e controle para seu bom funcionamento. As pessoas que ocupam postos de responsabilidade devem estar conscientes de que para conduzir uma organização até as metas estabelecidas. Elas devem ter em conta que o avanço tecnológico, a dinamização do sistema organizacional, as novas exigências conjunturais da sociedade as obrigam a ter um conscientização profissional para desempenhar as tarefas de direção. A tridimensionalidade de conhecimento ou de habilidades gerenciais, defendida por Boog (1991), daria o suporte necessário à empresa.

Guerrier (2000), cita que conforme estudos de alguns autores, dentre eles os quais Mintzberg, Stewart e Kotter, define que o verdadeiro trabalho gerencial tem as seguintes características:

- Ritmo incansável – gerentes têm de lidar com uma grande quantidade de trabalho;
- Variedade, brevidade e fragmentação – gerentes tendem a despender espaços de tempo relativamente pequenos em qualquer atividade. Eles pulam de uma tarefa para outra e raramente têm tempo para planejar ou pensar de forma ininterrupta;

- Preferência por questões atuais, específicas e não rotineiras – a administração é uma atividade baseada na intuição e na improvisação, e os gerentes tomam a maior parte de suas decisões *ad hoc*;
- Preferência por meios de comunicação verbais em vez de escritos – gerentes preferem resolver problemas face a face ou pelo telefone a escrever memorandos ou relatórios;
- Uma rede de contatos internos e externos – gerentes passam a maior parte do tempo conversando com pessoas e respondendo a suas demandas. Eles dedicam muita atenção ao desenvolvimento de redes, relacionamentos interpessoais e política organizacional;
- Pesadas limitações, porém com algum controle sobre seu trabalho – pode parecer que os gerentes nada fazem além de reagir a problemas, crises e exigências dos outros. Mas ao lidar com suas amplas agendas por meio de seus contatos, os gerentes podem ser tanto pró-ativos como reativos.

Num mundo de negócios cada vez mais competitivo, fica claro que a ação gerencial é de fundamental importância para o sucesso empresarial, na medida em que procure estabelecer níveis de qualidade e produtividade que possam assegurar avanços significativos no processo de aperfeiçoamento contínuo das organizações (LEZANA, 1990). Para tanto, é necessário que os gerentes estejam aptos a desenvolver suas atividades de forma a conduzir de maneira satisfatória os rumos da empresa.

Observa-se que o entendimento do papel gerencial dentro das organizações é de fundamental relevância, notoriamente pela importância que essa função exerce nos fatores da Cultura Organizacional e nos Aspectos Motivacionais. Podem-se afirmar as empresas que operam em ambientes sujeitos as constantes mudanças, o papel gerencial torna-se vital para sobrevivência da empresa, sobretudo em desenvolver a flexibilidade suficiente para prosperar nesse cenário.

2.6 Mudança Organizacional

O mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudança. O ambiente geral que envolve as organizações é dinâmico e mutável, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

A psicologia Industrial/Organizacional tem uma área de especialização dedicada ao estudo que permite que as organizações se desenvolvam ou mudem de acordo com influências ambientais. Ela é chamada de Desenvolvimento Organizacional (DO). O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão. As mudanças

científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas etc. Influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações, sejam elas empresas industriais, de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos, universidades etc.

A grande necessidade de compreender a mudança organizacional produziu uma alteração em como a psicologia I/O aborda essa área de interesse. O nome “desenvolvimento organizacional” parece estar dando lugar à “gestão da mudança organizacional”, conforme cita Worren, Ruddle e Moore (1999). Doravante chamarei de Mudança Organizacional.

Para Muchinsky (2004), as organizações não mudam rápida ou facilmente.

[...] existe uma inércia organizacional para manter o *status quo*, para continuar operando da maneira que serviram à organização no passado. Mas o que funcionou no passado foi um produto das condições vigentes no passado e, diante de condições novas, vem à necessidade de mudar a organização. (MUCHINSKY, 2004).

Chiavenatto (2004), contribui na conceituação da Mudança Organizacional como um processo que começa com o surgimento de forças que criam à necessidade de mudança em algumas partes da organização. Segundo o autor essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização:

- As forças exógenas provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente: econômico, político, legal e social. Essas forças externas criam à necessidade de mudanças organizacional interna;
- As forças endógenas que criam necessidades de mudança estrutural e comportamental provêm do próprio interior da organização em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses.

Colarelli (1998), afirmou que as organizações que sobrevivem são aquelas que se adaptam aos seus nichos ambientais. Se seus nichos mudarem, essas organizações provavelmente perecerão, a menos que mudem.

Práticas e rotinas organizacionais se tornam o conhecimento tácito da organização e, portanto, são difíceis de mudar. Essas rotinas são ‘genes’ da estrutura organizacional. Quando mudam, as organizações não mudam lentamente, em vez disso, a mudança organizacional segue um processo de equilíbrio pontual; isto é, a mudança ocorre ao longo de ciclos de estabilidade pontuados de períodos de tumulto e transformação.

Afirma Muchinsky (2004), que:

Um desempenho organizacional deficiente ou importantes mudanças ambientais muitas vezes precipitam períodos descontínuos de mudança. Uma vez que uma forma organizacional dominante emerge, sua reação ao ambiente se torna mais

estável, e uma mudança adicional ocorre de maneira mais aperfeiçoada. (MUCHINSKY, 2004).

A magnitude dos negócios multinacionais é um fator primordial no crescimento da mudança organizacional. Em outras palavras, o desafio é compreender como diferentes culturas nacionais influenciam a conduta dos negócios e como fazer com que as organizações funcionem bem juntas. Por exemplo, as maneiras como as organizações lidam com o conflito varia entre as diversas culturas.

Tinsley (1998), identificou diferenças em como os gerentes lidam com o conflito interpessoal em três culturas bastante diversas: Estados Unidos, Alemanha e Japão. Mas também pode haver diferenças no estilo de resolução de conflitos entre culturas geograficamente próximas. Nos estudos de Van Oudenhovem, Mechelse e Dreu (1998), foram encontradas diferenças culturais no Reino Unido, Holanda, Dinamarca e Bélgica no que se refere ao uso da distância do poder na solução de conflitos. Até os significados das mesmas palavras, diferem entre pessoas que falam a mesma língua, mas são de culturas diferentes, afirma Ryan *et al* (1999).

Esses estudos acima citados atestam à sensibilidade e o cuidado que precisam ser empregados pelas organizações à medida que procuram mudar em resposta a questões multiculturais.

Para Chiavenatto (2004), o indivíduo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sua sobrevivência em um ambiente de mudança. Ele afirma que “ a mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso: ela deve ser planejada.”

Na visão dele há quatro tipos de mudança nas organizações, a saber:

- Mudanças estruturais: que afetam a estrutura da organizacional, os órgãos, as redes de informação interna e externa, os níveis hierárquicos e alterações no esquema de diferenciação *versus* integração existente;
- Mudanças na tecnologia: que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresarias. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços;
- Mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os resultados ou saída da organização;
- Mudanças culturais: isto é, mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.

Essas mudanças não ocorrem em eventos isolados, mas sistemicamente, umas afetando as outras e provocando um poderoso efeito de interação.

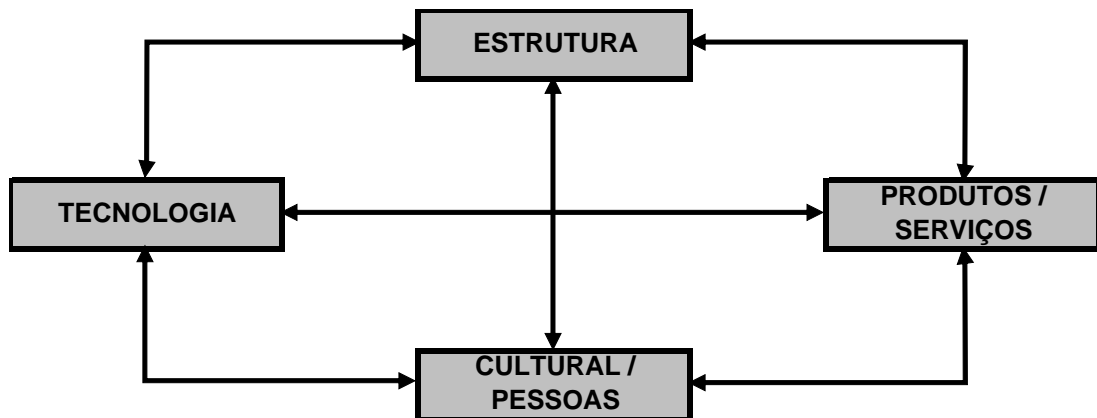


Figura 6 Mudança organizacional.
Adaptado pelo autor

2.6.1 Mudança Organizacional Planejada.

Porras e Robertson (1992), observaram, que para mudar uma organização, é preciso compreender pelo menos dois conjuntos de variáveis. O primeiro é composto por variáveis organizacionais que podem ser manipuladas por uma intervenção de mudança. O segundo são os resultados pretendidos pelo esforço de mudança.

Ainda, segundo esses autores, o ambiente de trabalho consiste em quatro componentes. O primeiro envolve os recursos de organização, a estrutura, as estratégias, os sistemas administrativos e os sistemas de recompensa. O segundo inclui os fatores sociais, a cultura e o estilo gerencial da organização. O terceiro inclui o ambiente físico, a configuração do espaço da organização. A tecnologia é o quarto componente e inclui equipamento, maquinaria e o *design* do fluxo de trabalho.

As quatro categorias afetam umas às outras, a interação entre elas afetam o comportamento dos membros organizacionais. Se não estiverem bem-alinhados, a ineficácia é o resultado provável. Porras e Robertson (1992), complementam afirmando que esses quatro componentes organizacionais, por sua vez, influenciam duas variáveis de resultado:

- Desenvolvimento individual. O primeiro resultado importante da mudança organizacional é o desenvolvimento individual melhorado. A natureza da organização em que a pessoa trabalha encoraja alguns tipos de comportamento e inibe outros, o que, por sua vez, tem uma importante influência na saúde psicológica e no desenvolvimento pessoal;
- Desempenho organizacional. Se os membros individuais trabalham esforçadamente, assumem responsabilidades, tomam a iniciativa, aprendem bem o seu trabalho, é mais provável que a organização como um todo se desempenhe bem. Uma meta importante de

qualquer processo de mudança organizacional precisa ser a criação de ambientes de trabalho que enfatizem o desempenho da organização.

Esses dois resultados afetam um ao outro e, no longo prazo, um não pode melhorar sem o outro, observa Muchinsky (2004).

A interdependência dos dois está refletida em uma observação de Mirvis (1988):

“Na década de 60, presumia-se que, ao desenvolver as pessoas, poderíamos criar organizações mais sãs e mais eficazes. Hoje, muitos são de opinião de que precisamos desenvolver as organizações para criar pessoas mais sãs e mais eficazes” (MIRVIS 1998 p.17-18).

O processo de intervir em sistemas organizacionais, gerando mudanças em componentes da organização que, por sua vez, alterarão os comportamentos dos elementos da organização do trabalho, tem sido a principal atividade na mudança organizacional, segundo afirmam Porras e Robertson (1992).

Mas a mudança no comportamento do indivíduo não é a única meta da mudança organizacional. A mudança no comportamento individual é necessária para efetuar a mudança nos resultados organizacionais. Não é possível manter altos níveis de um resultado sem níveis correspondentemente altos do outro, contribui Muchinsky (2004).

2.6.2 Resistência Organizacional à Mudança.

O alvo de qualquer esforço de mudança é o desejo de realizá-la. Mas o processo de mudança traz turbulência ao ambiente, com efeitos concomitantes de menos previsibilidade e controle. Deste modo, os membros das organizações resistem à mudança por causa dos efeitos indesejáveis que ela exerce nos indivíduos. Na contramão dessa constatação, está o fato de que a mudança é considerada necessária para o bem-estar da empresa e, portanto, para seus membros, que são os que resistem a ela.

A resistência à mudança é um grande obstáculo em qualquer esforço de mudança planejado.

Dirks *et al.* (1996), propuseram uma estrutura útil para compreender as condições sob as quais as pessoas promovem a mudança e a ela resistem. A síntese dela está no conceito da posse psicológica, que é o sentimento de estar psicologicamente ligado a um objeto e se sentir possuidor dele. Nesse caso, a empresa é o objeto em questão. Os autores indicam três necessidades humanas básicas relacionadas à posse psicológica:

- Autovalorização. Ela refere-se ao desejo da pessoa de alcançar e manter altos níveis de auto-estima. Os indivíduos costumam a evitar situações que coloquem em risco seu senso de auto-estima.
- Preservação da auto-imagem. Isso significa que os indivíduos tentam manter a estabilidade do seu eu ao longo do tempo e nas diversas situações. As pessoas procuram situações que confirmam e preservam seu senso de continuidade.
- Controle e eficiência. As pessoas têm um desejo de manter e demonstrar um senso de controle e eficiência. As condições que permitem que os indivíduos tenham um senso de controle e demonstrem eficiência são psicologicamente estimulantes.

Ainda, Dirks *et al.* (1996), delinearão três tipos de mudança organizacional que influenciam a relação entre a posse psicológica e a disposição de aceitar a mudança ou de resistir a ela:

- Mudança desejada *versus* mudança imposta. Com a mudança desejada, as pessoas empreendem a mudança como resultado da sua própria iniciativa e vontade. Já a mudança imposta, por outro lado, é a mudança iniciada por outros e à qual o indivíduo é forçado a reagir.
- Mudança evolucionária *versus* mudança revolucionária. A primeira envolve modernização na organização e, como consequência, não altera subitamente a compreensão que o indivíduo tem da organização ou seu relacionamento com ela. Já a mudança revolucionária, ao contrário, desafia a compreensão que o indivíduo tem da organização porque altera a estrutura organizacional existente.
- Mudança aditiva *versus* subtrativa. As mudanças podem acrescentar coisas à organização ou subtraí-las. Exemplos de mudança aditiva são iniciar um programa e ampliar um trabalho. Inversamente, uma mudança subtrativa é um *downsizing* ou encerramento de um programa.

Os autores acreditam que esses conceitos são críticos para se compreender por que os esforços de mudança organizacional são aceitos ou recusados. A base teórica é uma compreensão básica do eu, ou seja, as pessoas aceitam condições quando percebem que estas as melhoram. Quando tem um senso de posse psicológica da sua organização, os funcionários têm um interesse nas condições que promovem a organização e, por sua vez, eles mesmos.

2.6.3 Mudança na Cultura Organizacional.

Como já visto anteriormente, a cultura organizacional inclui seus valores, suas convicções e atitudes e é a força propulsora por trás do seu comportamento. Quando o comportamento ou a conduta da organização já não servem para ela atingir seus objetivos maiores, torna-se necessário que a organização se comporte diferentemente. Uma mudança no comportamento organizacional geralmente requer uma mudança na cultura organizacional, porque isso requer alterar os valores e as convicções subjacentes que sempre nortearam a organização. Embora a mudança seja difícil de efetuar, vários autores, entre eles estão Kotter e Heskett (1992), Appelbaum e Batt (1993), identificaram quatro características críticas do processo de mudança:

- Um líder forte. Talvez a característica mais importante seja um líder forte que possa iniciar e sustentar a mudança cultural. Líderes precisam reconhecer que o ambiente e os membros organizacionais se esforçarão consideravelmente para manter o *status quo*. Daí, ele precisa ter a capacidade de perceber que um componente vital do seu papel é influenciar os outros a examinar os pressupostos e valores prevalecentes.
- Uma visão clara do que precisa ser feito. Também é crítico que haja um senso de visão ou direção quanto ao rumo da empresa. Não é suficiente que um líder despenda energia para iniciar a mudança cultural. O que também precisa estar presente é uma crença compartilhada no que será a nova cultura. A visão poderá surgir dos valores do líder ou poderá aflorar de uma crise que precisa ser solucionada para salvar o negócio. O engajamento de todos os membros no processo de mudança costuma ser acelerado por uma clara compreensão do que ocorrerá se ela não se realizar.
- Desenvolvimento de novos procedimentos de trabalho. É necessário que a organização desenvolva novos procedimentos de trabalho que reforcem os novos valores culturais que estão sendo implantados. Se a organização não faz nada de diferente além de expressar verbalmente seu desejo de fazê-lo, basicamente tudo será como J/e4-1.6.5()JTJ-17.9

difíceis. Em vez de ver essas ocasiões como representações de deficiências de visão, inteligência ou força moral, a organização precisa ver a si mesma aprendendo, adaptando-se e crescendo.

Em uma era de organizações multinacionais, muitas vezes as organizações se sentem tentadas a impor um conjunto uniforme ou padronizado de práticas gerenciais em todas as unidades de negócios nos países em que sua empresa está localizada. A meta é conseguir uma maior padronização de ações. Mas a pesquisa tem mostrado que as diferenças culturais entre as nações influenciam as tentativas de criar uma cultura organizacional singular. Robert *et al.*(2000), examinaram até onde as tentativas de uma empresa multinacional realizar uma mudança de cultura organizacional com relação à melhoria contínua foram eficazes em quatro países: Estados Unidos, México, Polônia e Índia. Os autores descobriram que as tentativas de mudança não foram uniformemente eficazes em todos os quatro países. Eles concluíram que:

“O sucesso das práticas gerenciais e dos procedimentos de implementação dependem de um casamento adequado entre os pressupostos, os valores e as convicções inerentes a qualquer prática gerencial e os pressupostos, valores e as convicções baseados na cultura dos subordinados” (ROBERT *et al.*2000 p.643).

Há muitas estratégias de intervenção e formas para definir a mudança cultural nas organizações que os psicólogos podem utilizar. Está além do escopo desse capítulo descrever todas ou, até mesmo, a maioria. Mas as citações descritas nessa seção representam os principais tipos de iniciativas nesse campo, além de serem suficientes para nortear o trabalho deste pesquisador.

3. ESTUDO CÓREA DO SUL

O objetivo desse Capítulo é buscar subsídios para melhor analisar as práticas e conceitos de gestão considerando a cultura sul coreana. Sobretudo traçar paralelos entre as duas nações, no que tange as bases geradas na sociedade, na busca da competitividade de suas indústrias. De modo geral, é intenção do autor é gerar uma reflexão sobre os marcos entre essas duas nações que as levaram, atualmente, em situações muito distintas.

Fleury e Fleury (1997) descrevem que a maioria dos estudos que busca as razões para o sucesso Sul Coreano começa com uma breve descrição de suas características geopolíticas. Situada entre a China e o Japão, a Coréia é um país que tem um passado de guerras bastante intenso. Foi duas vezes invadida pelo Japão: a primeira em 1592 e a segunda 1910. Este segundo período de colonização japonesa estendeu-se até o final da Segunda Guerra Mundial. Logo em seguida eclode a chamada Guerra da Coréia, que resulta na divisão do território coreano em dois: Coréia do Norte, de regime comunista, e a Coréia do Sul, de regime democrático, mas com forte presença militar.

Os autores indicam traços característicos da Coréia do Sul que merecem destaque neste ponto. O primeiro é a questão da identidade nacional. Apesar dos sucessivos períodos de guerra e ocupação, o povo coreano lutou para manter suas raízes culturais e religiosas. A manutenção de um alfabeto próprio é um dos indicadores dessa luta.

O segundo ponto está associado à valorização da educação, decorrente dos valores ensinados por Confúcio. É interessante observar que tanto o Japão quanto os quatro tigres asiáticos: Coréia, Taiwan, Cingapura e Hong Kong, todos tem uma cultura confucionista. Segundo Kim (1990), o aprendizado e a escolaridade são objetos de respeito e um pré-requisito para aqueles que pretendem uma posição destacada na sociedade.

A questão militar também é relevante para se entender à sociedade coreana. Apesar da manutenção de uma forte presença militar dos Estados Unidos, está ainda mantendo um dos maiores contingentes militares do mundo, sendo que 36% do seu orçamento anual vão para as atividades de defesa. Certamente, isto tem impacto sobre o desenvolvimento de certas indústrias.

Por fim, há um traço específico da Coréia do Sul que decorre dos fatores históricos: a rivalidade com o Japão. Numa apresentação sobre a política industrial Sul Coreano, um de seus mais destacados ideólogos declarou que ela pode ser sintetizada em duas palavras: “*Beat Japan*” .

3.1 Noção da Cultura Coreana

Segundo o estudo elaborado pela *Korean American Educational Commission* conduzido por Underwood (2003), duas das mais comuns impressões que os estrangeiros têm da cultura Coreana é que os Coreanos são incrivelmente polidos e incrivelmente rudes.

De fato a cortesia e simpatia do povo coreano são lendárias e atestadas por milhões de pessoas que tem um coreano como amigo: presentes inesperados, excesso de atenção – muitas vezes até embaraçosa – isso não é uma característica moderna, tradicionalmente a Coréia é conhecida como a Terra da Cortesia.

Na outra mão, a descortesia e o modo rude de tratar também são lendários e também atestados por milhões de pessoas que tem que caminhar pelas ruas da Coréia: falta de atenção, sensação de correria e tumulto entre outras situações. Porém essa característica pode ser uma invenção moderna e que atualmente está transformando a Coréia com a Terra da Descortesia.

Os ocidentais têm razão de reconhecer essas duas imagens da Coréia, estes são dois comportamentos distintos, ambos da mesma pessoa. Sendo assim, a Coréia é realmente composta por dois, totalmente, diferentes grupos de pessoas vivendo na mesma península?

Atualmente, sim. Para os Coreanos o mundo é composto por dois tipos de pessoas, aquelas que sabem e aquelas que não sabem. Se você é alguém que sabe, então terá um bom relacionamento, será reconhecido e respeitado por eles, os Coreanos serão polidos e simpáticos com você. Entretanto se você for considerado como uma pessoa que “não sabe”, então você será tratada como se não existisse, como se você não tivesse absolutamente nada para oferecer você, não será tratado de forma polida nem simpática.

Esses modos de pensar e agir da sociedade coreana e da educação coreana é explicado pela distinção entre o dentro e o fora. Por exemplo, por essa razão que o ritual de trocas de cartões nominais (cartões comerciais) é importante, esta introdução formal é o momento onde o outro deixa de ser uma *non-person* e torna-se uma *person*. O dentro e o fora explicam o modo com os Coreanos delimitam suas áreas. Essa distinção é reforçada pelo retirar dos sapatos ao entrar em casa, a casa é o espaço limpo enquanto o sapato é o sujo.

Na tradicional sociedade Coreana, as pessoas vivem em vilarejos desde modo a proximidade das pessoas moldam essa característica de uma cultura simpática. Talvez a vida urbana tenha tornado evidente essa característica *non-person*. A base desses dois comportamentos distintos se origina nas raízes da milenar cultura oriental.

O problema do termo dentro e fora é somente uma pequena parte da herança. A cultura Coreana é fundamentalmente não igualitária, a sociedade é construída por fortes relações hierárquicas o que significa um arranjo vertical.

A título de ilustração, na Coréia não há a palavra irmão, a palavra mais próxima é *elderbrother* (irmão mais velho) ou *youngerbrother* (irmão mais novo), isso significa que existem tratamentos diferentes entre eles. As palavras são diferentes porque as regras e os relacionamentos são diferentes, assim como as responsabilidades.

3.1.1 Confucionismo

Segundo Dahlsgaard *et.al.*

fossem educadas, elas entenderiam como viver em harmonia com a natureza e com a sociedade.

Cleary (1992), afirma que:

[...] convicto da sua tese, Confúcio passou quase a vida inteira lecionando, procurando formar não apenas futuros governantes, mas toda sorte de gente que estivesse disposta a aprender. Ele levou a cultura e a educação para fora do círculo aristocrático, que até então mantinham monopólio sobre elas. (CLEARY, 1992).

Segundo Strathern (1998) as teorias confucionista foram se infiltrando aos poucos na Coréia por conta de um intenso intercâmbio e pelo fato da China ser considerada a grande referência cultural daquela época.

Os Japoneses assim como os Coreanos dão até hoje particular importância às teorias confucionista. Pode-se relacionar que, as bases dos cinco valores do ensinamento de Confúcio são uma mistura poderosa para fins de desenvolvimento.

3.2 Modelo de Educação Sul Coreano

Inicialmente é importante enfatizar que o sucesso do modelo educacional da Coréia do Sul começou a ser desenvolvido a partir de 1945. Nesse ano apenas 25% da população tinha alguma escolaridade, atualmente aproximadamente 100% da população é alfabetizada sendo que 90% da população jovem têm ensino superior, conforme ilustra a tabela 3. Segundo Underwood (2003) “essa taxa de escolaridade é uma das maiores do mundo e muito maior do que se verifica no EUA”.

	CORÉIA	BRASIL
1960	7%	*
HOJE	90%	18%

Tabela 3 Porcentual de Jovens na Universidade.

Fonte: Banco Mundial e Pnad/IBGE (Revista Veja. São Paulo: ed. Abril, a.38, n.7, 16 de fev 2005, p.63) * dado não disponível

Esta ênfase na educação Sul Coreana é uma parte profunda da sua história. Remonta os pensamentos de Confúcio, onde uma elite extremamente educada foi responsável por educar o povo, ainda hoje o processo seletivo para substituição desses professores é altamente disputado e rigoroso, aos alunos se preparam à vida inteira para esse teste. Underwood (2003), comenta que esse teste é o portão da vida boa, uma vez que o candidato passará a integrar o grupo elitizado que passará a educação para a próxima geração. A tabela 4 apresenta a

redução da taxa de analfabetismo, nota-se que a ênfase na educação na Coreia do Sul é um questão nacional e levado a sério pela sociedade.

	CORÉIA	BRASIL
1960	33%	39%
HOJE	2%	13%

Tabela 4 Taxa de Analfabetismo

Fonte: Banco Mundial e Pnad/IBGE (Revista Veja. São Paulo: ed. Abril, a.38, n.7, 16 de fev 2005, p.63)

Ainda em seu estudo Underwood (2003) apresenta que os sul-coreanos julgam primeiramente em qual universidade a pessoa frequenta, é muito importante para eles estudar em escolas de renome e prestígio, mais de 80% dos diretores dos *chaebols* Sul Coreanos são formados em uma das três principais universidades da Coreia do Sul.

Um dos elementos do sistema educacional Sul Coreano é ele ter controle centralizado, sob a responsabilidade do Ministério da Educação, o Ministério é que aprova a carga horária de todos os cursos, as grades educacionais, os dirigentes das escolas e universidades e os orçamentos. Dentro os vários fatores que se pode destacar como marco do desenvolvimento do sistema educacional Sul Coreano, que indubitavelmente mudou a trajetória econômica e social dessa nação, o autor se limitará a explorar algumas características que pode ser incorporada por qualquer nação.

3.2.1 Priorizar o Ensino Público Fundamental

Como prioridade, predominantemente o governo Sul Coreano investiu e investe no ensino público, inclusive faz uso de quotas para gerar oportunidades em todas as áreas de ensino. Segundo a revista Veja (2005) 80% das universidades Sul Coreanas são fundamentalmente privadas, ou seja a iniciativa privada mantém uma relação de troca virtuosa, enquanto as universidades recebem dinheiro das empresas, essas utilizam os pesquisadores e infraestrutura para desenvolver seus produtos.

Na Coreia do Sul aproximadamente 80% das crianças passam pelo menos dez horas diárias na escola, de acordo com dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresentado na revista Veja (2005). O investimento maciço no ensino público fundamental revelou que a Coreia do Sul tem o sistema de ensino mais igualitário de todos, onde há pouquíssima diferença no resultado dos alunos, no exame aplicado pelo OCDE à esmagadora maioria dos alunos vai bem.

Segundo os dados do Banco Mundial a Coréia do Sul investe 6,8% do Produto Interno Bruto (PIB) no sistema educacional e também consegue gastar de forma mais eficiente o dinheiro, os Coreanos gastam duas vezes mais na formação de um universitário do que na de um aluno de ensino fundamental, o que é uma proporção equilibrada para os padrões mundiais, enquanto no Brasil um universitário custa dezessete vezes mais (REVISTA VEJA, 2005)

3.2.2 Premiar os Melhores Alunos

Dentro do sistema educacional destaca-se a forma de premiação dos melhores alunos, diferentemente do que se possa imaginar o prêmio para os alunos de destaque são aulas extras. Segundo a revista Veja (2005), investir em capital humano gerou produtividade e riqueza para a Coréia.

Conforme publicou o *Korean Educational Development Institute* as famílias coreanas gastam aproximadamente 30% do orçamento familiar, que é, em média 7500 dólares por mês, para incrementar os estudos dos filhos; mesmo sendo o ensino predominantemente público, a Coréia do Sul conta com um prolífero mercado de aulas extras, basicamente dadas em institutos particulares. Só em 2004 esse mercado movimentou cerca de 26 bilhões de dólares.

Os alunos Sul Coreanos do ensino fundamental, costumam se dedicar cerca de quatro horas e meia às aulas extracurriculares. Conforme cita o *Korea National Statistical Office* 83% das crianças coreana freqüentam aulas complementares ou institutos especializados em matemática e ciências.

3.2.3 Valorizar os Professores

Uma recente reportagem da revista Veja (2005), cita o resultado do investimento coreano nas escolas públicas é visível. Todas as salas de aula são equipadas com um telão de plasma onde os professores projetam suas aulas, os laboratórios de computação têm máquinas de última geração ligadas à *internet* e as bibliotecas, de tão completas, atraem famílias inteiras nos fins de semana cita Cho Soo-Bock, diretor da escola *Shindong*.

Além da infra-estrutura, o dinheiro injetado nas escolas produziu na Coréia do Sul salários bastante atrativos para os professores, que estão entre os mais bem pagos do mundo. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um professor experiente do ensino fundamental ganha na Coréia um salário mensal médio de 6000 dólares, numa medição internacional que leva em conta o poder de compra no país; é seis vezes mais dinheiro do que embolsa um profissional brasileiro de mesmo nível.

3.2.4 Investir em Pólos Universitários

Produzir tecnologia e colocar-se à frente do Japão, país que dominou a Coreia entre 1910 e 1945, é outra obsessão nacional, e os coreanos vêm canalizando recursos para formar tropas de engenheiros aptos a dar conta desse objetivo. O economista americano Rohwer, citado por Veja (2005) comenta que 30% dos jovens que concluem a universidade saem graduados em engenharia.

Desenvolver tecnologia é tratado com prioridade, desde o jardim-de-infância as crianças são inseridas na vivência tecnológica, crianças de cinco anos têm como atividade curricular tirar fotos com máquinas digitais e montar uma história manipulando as imagens no computador, assim eles forjam o encantamento pela tecnologia, afirma Rohwer (REVISTA VEJA, 2005).

Um retrato da produção científica na Coreia do Sul é ilustrado na figura 7, o incremento na produção científica é prioridade nas universidades.

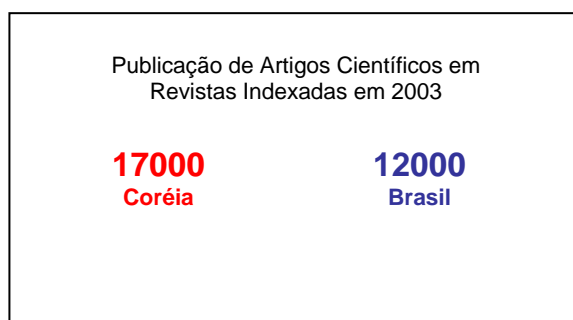


Figura 7 Publicações de Artigos Científicos.

Fonte: Korea national Statistical Office e Minist. Tecn.Ciência (Revista Veja. São Paulo: ed. Abril, a.38, n.7, 16 de fev 2005, p.67)

3.2.5 Atrair Investimento Privado para as Universidades

Como já mencionado anteriormente, predominantemente o ensino universitário Sul Coreano é privado, o investimento público concentrou-se no ensino fundamental e ficou a cargo da iniciativa privada cuidar da proliferação do ensino superior.

Na *Korea University* por exemplo – universidade particular de onde saíram 20% dos *Chief Executive Office* (CEO) – uma determinada empresa Coreana não só contribuiu para a construção de um moderno prédio para pesquisa como ajudou a elaborar o currículo de uma faculdade que forma engenheiros especializados na produção de telas de televisão, cita o diretor acadêmico Doo-Hee Lee (REVISTA VEJA, 2005)

Em 1986 uma outra empresa Sul Coreana, uma das maiores companhias de aço do mundo, investiu 7 bilhões de dólares em uma universidade voltada para tecnologia, foi a primeira

universidade a formar engenheiros especializados em aço. Atualmente 20% dos funcionários dessa empresa são recrutados no *campus* universitário comenta o diretor da universidade Oh Dong-Ho. (REVISTA VEJA, 2005)

3.3 Características da Industrialização Sul Coreano

A crescente presença de marcas coreanas, visível em quase todos os segmentos de mercado na maioria dos países, inclusive os industrialmente avançados, vem causando certa perplexidade. A figura 8 apresenta o número de produtos registrados como propriedade Sul Coreana, empresas como Samsung, Hyundai, Daewoo, Goldstar e outros nomes não muito familiares estão passando a fazer parte do cotidiano em várias esferas da vida: automóveis, computadores, eletrodomésticos, eletrônicos, têxteis, navios, aço, entre outros. Essa estratégia agressiva vem sendo comentada de forma crítica e um tanto preocupada. Na reportagem da revista *Business Week* (31-10-1994, p.19) sobre a invasão de carros coreanos na Europa, a crescente pressão do governo americano para mudança na política de comércio exterior da Coréia do Sul, e os inúmeros casos de alianças entre empresas americanas, japonesas e européias com os conglomerados coreanos.



Figura 8 Número de Patentes.
Fonte Korea National statistical Office e Minist. Tecn.Ciência

A partir de 1962, a economia coreana vem crescendo a uma taxa de 9% ao ano. A renda *per capita* que era estimada em US\$87, em 1962, atingiu US\$ 4.936, em 1989, e em 1994 estava em torno de US\$10.000, conforme mostra o gráfico 1. A participação da Coréia no mercado internacional cresceu de US\$40 milhões, em 1962, para US\$62 bilhões, em 1989, e em 1997 estava na casa dos US\$120 bilhões, sendo que mais de 95% desse valor corresponde a bens manufaturados.

A princípio, as características gerais do fenômeno da industrialização Sul Coreana não são de todo específicas: um governo forte, com raízes militares, apóia e estimula um grupo de empresas selecionadas, protegendo-as no mercado interno. Contudo, se essas características

podem ser observadas em outros países em vias de desenvolvimento, inclusive no Brasil, mas no caso da Coreia do Sul os resultados são bastante diferentes.

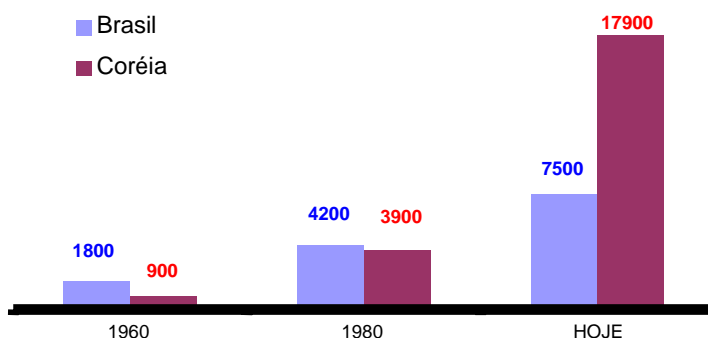


gráfico 1 Renda per capita em dólares.
Fonte Banco Mundial e Pnad/IBGE (Adaptado pelo Autor)

3.3.1 Período Rhee (1952-1962)

Quando a Coreia se tornou independente, dispunha apenas de um reduzido número de pequenas empresas, que produzem ferramentas e implementos agrícolas rudimentares e outros componentes de baixa qualidade. Um primeiro surto de industrialização então ocorreu, seguido por um novo processo de destruição em função da Guerra da Coreia. Mais da metade da base industrial foi destruído no período de 1945 a 1953, conforme Jung (1990).

Kim (1993) observa que.

[...] ironicamente, a guerra da Coreia teve impactos positivos no processo de desenvolvimento econômico que se seguiu, à medida que transformou por completo uma sociedade rígida numa sociedade flexível pela imposição de mobilidade geográfica. Assim como contribuiu para rápida formação de habilidades na força do trabalho masculino, a maioria da qual prestou serviço militar compulsório. (Kim,1993).

Com o final da Guerra da Coreia, projetos de substituição de importações, como fábricas de tecido de algodão e usinas de refinação de açúcar, foram iniciados por empresários privados. De fato, vários dos maiores conglomerados industriais de hoje iniciaram ou intensificaram suas operações durante a década de 50.

O chamado “Período Rhee” vai de 1952 a 1962. Nele, o Presidente assumiu os princípios de uma economia de mercado. Porém, após o término do regime do Presidente Rhee, em abril de 1960, o novo governo embarcou numa política de punir os lucros ilegais e injustos que os empresários vinham obtendo e impedi sua continuidade. Em maio de 1962, depois do golpe militar, dez proeminentes líderes industriais foram presos e obrigados a devolver os lucros inadequadamente obtidos. Este evento deixou profundas marcas na imagem dos *chaebol* e moldou as relações entre o governo e empresários a partir de então, afirma Jung (1990).

3.3.2 Período de 1962-1990: Impulso das Indústrias

Amsden (1989), faz uma interessante análise comparativa entre a industrialização Sul Coreana em relação a outros países em desenvolvimento, sintetizada abaixo:

- Nos países de industrialização tardia, o Estado intervém através de subsídios para modificar os preços relativos e com isto estimular a atividade econômica; na Coreia do Sul, em troca de subsídios, o Estado impôs padrões de desempenho para as empresas privadas;
- O agente de expansão em todos os países de industrialização tardia é a moderna empresa industrial, na Coreia do Sul, a moderna empresa industrial assume a forma de conglomerados com negócios diversificados, ou *chaebol*, cujo porte e diversidade são comparáveis aos *zeibatsu* japoneses.
- Os engenheiros são figuras-chave nos países de industrialização tardia, porque são agentes de transferência de tecnologia do exterior, na Coreia do Sul, os engenheiros tiveram um desempenho excepcional porque a sociedade investiu pesadamente em sua educação, desde o nível primário;
- Os países de industrialização tardia possuem força de trabalho excepcionalmente bem educada, se comparados com os países que se industrializam previamente, mas, mesmo assim, através de mecanismos conspiratórios, conseguiram manter baixos os salários; na Coreia do Sul, o crescimento real dos salários supera qualquer revolução industrial anterior ou contemporânea.

Kim (1993), comenta que:

Para superar as desvantagens de um mercado doméstico de pequeno porte e aproveitar as oportunidades decorrentes da natureza estável das tecnologias maduras sobre as quais se basearam as estratégias de industrialização, o governo estabeleceu as chamadas 'indústrias estratégicas' para estimular a substituição de importações e a exportação[...] (KIM 1993)

Assim, a partir de 1962, o governo Sul Coreano passou a elaborar Planos Quinquenais de Desenvolvimento. Por exemplo, em 1967, no segundo Plano Quinquenal de Desenvolvimento, o governo destacou a indústria de máquinas e equipamentos. Entre as características mais importantes do plano podem-se destacar:

- Estabelecimento de um processo de seleção de produtores, baseado nos seguintes critérios:
 - Contribuição à substituição de importações;
 - Efeito interindustrial em termos de produtividade, qualidade e custo;

- Importância das inovações em termos de tecnologia de produção;
- Contribuição às exportações;
- Contribuição à defesa nacional;
- Obrigações das empresas públicas e do governo para comprar esses equipamentos;
- A promoção de empresas de engenharia através de *join-ventures*;
- Promoção da nacionalização dos equipamentos para novas fábricas em instalação;
- Introdução de um novo sistema de normas e padrões;
- Esquemas de financiamento para os compradores desses equipamentos.

Além dessa forte presença no estabelecimento e condução da política industrial e de comércio exterior, desde 1962 o Estado comanda todo o sistema financeiro, deixando apenas alguns segmentos para iniciativa privada. Esse comando buscou sempre orientar as decisões de investimento para atividades produtivas, e com isto minimizar as aplicações especulativas. E ainda, o governo Sul Coreano faz uma enorme pressão para as empresas se capacitarem tecnologicamente, assim como cria estímulos e a infra-estrutura necessária para isso.

3.3.3 Estratégias Empresariais

O crescimento e a diversificação dos conglomerados Sul Coreanos ocorreram na onda das políticas de industrialização estabelecidas em nível governamental.

Fleury e Fleury (*apud* Amsden, 1989), relatam a seguinte observação:

[...]os grandes conglomerados foram consolidando seu domínio por responder aos estímulos do governo para o desempenho competitivo. E, em resposta ao desempenho excepcional em termos de exportações, P&D ou introdução de novos produtos, as empresas líderes eram recompensadas com autorizações para expansões[...]Fleury & Fleury (*apud* Amsden, 1989).

O ponto que distingue a Coreia do Sul de outros países em desenvolvimento é que o apoio contínuo do governo para um pequeno grupo de conglomerados industriais foi negociado de fato por desempenho excepcional, medido em termos de gestão da produção e das operações e não por indicadores financeiros.

Segundo o governo Sul Coreano os 30 maiores conglomerados tem uma média de 21 companhias e atuam em 20 principais áreas de negócios. A tabela 5 apresenta os principais conglomerados e suas respectivas áreas de negócios.

Nome	Faturamento 1994 (US\$ bi)	Principais áreas de negócio
Samsug	63	Eletrônica, naval, aeroespacial, máquinas, autos
Hyundai	63	Autos, naval, eletrônica, const. civil
LG	48	Petroquímica, eletrônica
Daewoo	40	Autos, naval, eletrônica, const. civil

Tabela 5 Os quatro grandes *chaebol* e suas áreas prioritárias
 Fonte *Business Week*, p.25, 13 mar 95

Não há reservas de mercado ou especializações entre os *chaebol*. A competição entre eles é uma característica importante do modelo Sul Coreano de industrialização.

3.3.4 Estilo Gerencial

Segundo Fleury e Fleury (1997), as principais características do estilo gerencial Sul Coreano não são exclusivamente dos *chaebol*, mas são também encontradas nas empresas pequenas e médias: controle centralizado, altas estruturas hierárquicas e uma filosofia de administração paternalista.

Kim (1993), comenta que em 1961 os líderes militares assumiram o poder e introduziram o regime militar no governo coreano. A influência da cultura e disciplina militares foi sempre direta, uma vez que os oficiais de reserva passaram a ocupar cargos nas empresas privadas. Além disso, a filosofia confucionista, também contribuiu para a formação de uma burocracia militar nas empresas coreanas.

Este estilo gerencial era condizente com o uso da força de trabalho e com o tipo de estratégia de manufatura adotado pelas empresas: as linhas de produtos eram baseadas em tecnologias consagradas, facilmente acessíveis, facilitando o *learning by doing*. A força de trabalho era geralmente de origem rural, mas bem educada e disciplinada.

Para Fleury e Fleury (1997), as empresas Sul Coreanas mostram um alto grau de formalização e centralização, diferentemente das empresas japoneses. Os processos de decisão são concentrados no topo de uma alta hierarquia, especialmente aqueles que demandam investimentos. Geralmente, seguem um procedimento formal denominado *kyril-jae*, o que significa aprovação dos altos escalões. Este procedimento é visto mais como uma forma de autoridade e controle do que de consulta e participação.

Não obstante a estrutura organizacional das empresas Sul Coreanas serem centralizada e suas funções formalizadas, os cargos geralmente não são formalmente estruturados. Não há descrição de cargos e as tarefas e responsabilidades de cada funcionário são estabelecidas por

seus superiores. Apesar de isto poder vir causar ineficiências devido as duplicações e desbalanceamentos, resulta numa maior flexibilidade e adaptabilidade.

O sistema de recompensas nas empresas é tradicionalmente baseado em senioridade. Para questões de promoção, a senioridade tende a ser mais importante nos níveis mais baixos das organizações. Nos níveis mais altos, especialmente nos níveis executivos, o desempenho é mais importante que a senioridade. Os diferenciais de salário não são altos. Segundo Amsden (1989), entre 1971 e 1984, os administradores e engenheiros receberam, em média, quatro vezes mais do que os trabalhadores de produção.

O sistema de avaliação procura refletir não apenas desempenho, mas também capacidade e atitude. No entanto, como a cultura local tende a enfatizar a harmonia e evitar confrontações, os administradores coreanos são relutantes para avaliar negativamente seus subordinados.

3.4 Desafios Atuais da Indústria Sul Coreana

Fleury e Fleury (1997), em seu livro *Aprendizagem e Inovação Organizacional*, cita que há três grandes desafios para a indústria Sul Coreana:

O primeiro diz respeito à adaptação à abertura do seu mercado interno, esta decisão decorre de pressões do comércio internacional. Os desequilíbrios nas balanças comerciais com outros países são evidentes, especialmente com os Estados Unidos.

O segundo desafio está associado ao processo de democratização em curso, que deve alterar as expectativas e as atitudes das pessoas em relação ao trabalho. É previsto que, no futuro, isto venha impactar as relações de trabalho e as políticas de gestão das empresas.

Finalmente, há o terceiro desafio que é manter a trajetória de desenvolvimento, o que implica um salto qualitativo no desempenho das empresas Sul-coreanas na busca da competitividade em mercados cujo principal fator de competição não seja apenas o preço, mas também a qualidade e inovação.

Humphrey (1993) cita os esforços que o governo está fazendo para incentivar as empresas locais no desenvolvimento da qualidade.

Assim, a indústria Sul Coreana se encontra, por um lado, há a necessidade de evoluir para estratégias competitivas mais refinadas em mercados mais competitivos, de maior incerteza e maior risco. E, por outro lado gerar condições necessárias para a sustentação da trajetória de desenvolvimento, que viabilizariam o salto qualitativo.

Neste capítulo, o autor abordou algumas questões relevantes, para proporcionar um maior entendimento sobre os fatores, que possibilitaram a Coréia do Sul ter um ritmo de desenvolvimento superior ao Brasil. Essas informações traçam um paralelo, ao mesmo tempo em que expõe a distância, do que se faz hoje no Brasil em relação a um exemplo de sucesso que é o caso da Coréia do Sul. Pode-se afirmar exatamente isso, nesse trabalho, o modelo de desenvolvimento nacional adotado na Coréia do Sul deve ser visto como exemplo para outros países em desenvolvimento; o autor não propõe fazer uma cópia exata do modelo, mas sim entendê-lo, adaptá-lo e sobretudo praticá-lo.

Na convergência do estudo em questão, entender ou melhor dizendo, ter uma clareza de como se processou e se processa o desenvolvimento da Coréia do Sul é de fundamental importância para a elaboração da pesquisa de campo. Não há como tratar das questões fundamentais do processo de gestão organizacional, sem considerar fatores culturais intrínseco nas relações interpessoais e do cotidiano das pessoas.

A exposição dos fatores preponderante, neste Capítulo, não visa um profundo conhecimento da cultura Sul Coreana e tão pouco, explicar completamente o processo de desenvolvimento deste país, porém é suficiente para contextualizar a dimensão que separa ambos os países.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA.

Este Capítulo apresentará os procedimentos metodológicos para orientar a realização desta pesquisa. Inicialmente, há de se explorar algumas definições para proporcionar um maior entendimento do modelo utilizado neste trabalho.

Para Creswell (1994), o delineamento da pesquisa diz respeito ao processo completo de pesquisa, partindo-se dos objetivos iniciais e finalizando-se com a apresentação dos dados que representam os resultados finais.

Yin (1989), afirma que o objetivo principal do delineamento da pesquisa é garantir que os procedimentos metodológicos escolhidos conduzam o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, à pergunta da pesquisa.

Neste estudo, o delineamento da pesquisa se inicia com a apresentação do método utilizado, com os tópicos selecionados para validação, apresentação do objeto de estudo, assim como a própria pesquisa incluindo os resultados.

4.1 Método de Pesquisa.

Para Snow e Thomas (1994), toda pesquisa científica precisa clarificar o seu posicionamento com relação a dois aspectos:

- O estágio de desenvolvimento teórico cujos focos estão na construção de teorias ou na validação dessas;
- O propósito da teoria seja descritiva, explicativa ou preditiva.

No que se refere ao primeiro aspecto, o objetivo principal desta pesquisa é analisar os conceitos e práticas de gestão, aplicadas nas plantas produtivas de origem Sul Coreanas, que estão sendo absorvidas nas plantas Brasileiras.

Com relação ao propósito da teoria, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, cuja contribuição teórica está focada na compreensão do fenômeno sob investigação por meio da identificação de conceitos e construtos. (DUBIM, 1978).

Gil (1996), classifica a pesquisa descritiva como sendo:

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1996).

Ao buscar um método de pesquisa para o desenvolvimento de um tema de trabalho, o pesquisador deve procurar na literatura o modelo mais adequado para resolver o problema escolhido. Para o resultado de uma pesquisa ser considerado científico, mesmo que ele não

possa ser validado, pode-se validar o método. Se a metodologia usada pode ser considerada científica, o resultado também o será.

Para Lakatos e Marconi (2000), método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Já Oliveira (2001), define o método como uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo.

Bryman (1989), ainda acerca dos métodos de pesquisa, define que:

Pesquisa qualitativa tem ênfase na interpretação, por parte dos indivíduos, sobre seus meios e sobre seus próprios comportamentos. Os dados coletados tendem a ser mais voltados aos detalhes do que as pessoas relatam e aos contextos nos quais suas ações são tomadas. A idéia central deste método de pesquisa é relatar o que tem acontecido, na realidade em estudo, mais na visão dos participantes deste meio, do que na visão do próprio pesquisador. (BRYMAN, 1989).

Para o alcance dos propósitos desta pesquisa, o pesquisador lançou mão do método qualitativo. O delineamento da pesquisa é predominantemente qualitativo.

A pesquisa qualitativa é indicada quando o objeto de estudo diz respeito a um fenômeno contemporâneo que ocorre em um contexto real, afirma Yin (1989).

Merriam (1998), destaca as seguintes características principais da pesquisa qualitativa:

- Envolve a compreensão de um evento em seu ambiente natural;
- Envolve trabalho de campo; e
- Resulta em um produto descritivo.

Creswell (1994), indica que a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando inexiste um sólido corpo técnico sobre o fenômeno sob investigação e quando variáveis contextuais são consideradas importantes no problema. Esses dois fatores estão no contexto da pesquisa ora descrita, justificando a utilização da abordagem qualitativa.

Gil (1996), define dois grandes grupos de delineamentos de pesquisa, no primeiro grupo estão à pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental; no segundo grupo estão à pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-fact*, o levantamento e o estudo de caso.

Para Yin (1994), o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

O estudo de caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências.

Bryman (1989), define o estudo de caso como:

Este método tem como objetivo a realização de análises detalhadas de um ou um pequeno número de casos. Normalmente a unidade de análise é uma organização, mas pode também ser departamentos, seções de uma mesma organização ou de organizações diferentes. (BRYMAN, 1989).

A metodologia a ser empregado nesta pesquisa será o Estudo de Caso, pois as características que envolvem o objeto de estudo enquadram-se de melhor forma com este método científico.

Quanto às formas de coleta de dados, Mattar (1994), afirma existirem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação. O método da comunicação consiste no questionamento verbal ou escrito. Ele compreende o uso de instrumentos de coleta de dados, que podem ser estruturados ou não estruturados.

A coleta de dados através de fontes documentais não se trata exatamente de um método de coleta de dados, porém segundo Bryman (1989), essa forma se classifica como um método de observação. O autor ainda define que no método fontes de dados documentais o pesquisador utiliza materiais e evidências existentes para realização de análise. Esta categoria inclui documentos históricos, registros atuais e estatísticas existentes; tais informações podem ser utilizadas tanto quantitativamente quanto qualitativamente.

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais.

A forma de coleta de dados aplicado nesta pesquisa foi o questionário estruturado, onde se utilizou de questões abertas, nas quais o participante teve liberdade para expressar seu entendimento das questões; e de questões fechadas, neste caso o participante limitou-se a classificar a situação diante respostas previamente definidas. Também foi utilizada a consulta em fontes de dados documentais da empresa objeto de estudo.

Pode-se sintetizar de forma objetiva a metodologia selecionada para aplicar a pesquisa de campo deste trabalho, como segue:

- Quanto ao Propósito: será Descritiva, buscará descrever as características que envolvem o objeto em estudo;
- Quanto a Forma: serão Qualitativos, os dados a serem coletados corresponderão às percepções observadas pelos participantes diante ao contexto que estão expostas;

- Quanto ao Método: será Estudo de Caso, pois possibilitará a observação contemporânea e fornecerá informações no que tange à hipótese estuda;
- Quanto a Coleta de Dados: será utilizado o Questionário Estruturado com perguntas abertas e fechadas e consulta em Fontes de Dados Documentais.

4.2 O Estudo de Caso.

A empresa estudada, doravante Empresa A, é uma

A Empresa A trabalha em um mercado de *comodities*, o próprio produto se trata de um *comoditie*, ou seja, os principais *drivers* do negócio são: aperfeiçoamento dos processos, produzir com alta qualidade e com baixo custo.

Em função de novas tecnologias, exploradas por uma outra *joint venture* formada a partir dos mesmos *shareholders*, o mercado de atuação está em declínio. Cientes da situação do mercado, a visão da Empresa A tem sido a de não medir esforços para sobreviver, para ser o último fornecedor mundial e obter no final da vida do produto lucros em função da curva de demanda e oferta.

A intenção da Empresa A é aproveitar a última oportunidade de mercado, antes do seu fim total. Entretanto até que isso ocorra, a Empresa A precisa constantemente estar se modelando nesse mercado, todas as empresas que disputam esse mercado também tem a mesma consciência de que precisam sobreviver até a última oportunidade, isso por si só transforma esse mercado altamente competitivo. Todos querem sobreviver até o final, porém o mercado não suportará a todos.

Nesse cenário altamente competitivo, o fator mudança predomina na elaboração dos planos estratégicos, cometerem o erro de não observar constantemente as situações e reagir imediatamente por ser fatal. A Empresa A está tão direcionada em buscar a sobrevivência que com 5 anos de vida, já lançou 4 planos estratégicos mundiais:

- *One Team*, visava cortar todos os gastos desnecessários e estabelecer entendimento multicultural dentro da companhia;
- *BIC- Best in Class*, tinha como objetivo a redução estruturada dos custos, preparava a companhia para obter resultados financeiros;
- *World Class*, era focado em demonstrar aos acionistas a recuperação da empresa, através da obtenção de lucro global;
- *New Game*, atual plano cujo objetivo é atingir no mínimo 2 dígitos de *cashflow* e de 2 dígitos de margem de contribuição, assim demonstrar o lucro sustentável.

Em todos os programas para tornar a Empresa A competitiva, geraram profundas mudanças em toda organização, isso indubitavelmente trouxe em todos os níveis a necessidade de adaptação. As mudanças ocorreram por toda organização, desde reestruturações regionais, mudanças culturais na plataforma administrativa, reestruturações departamentais até mudanças no *executive board*. Durante esses 5 anos de vida nada menos do que 4 *Chief Executive Office* foram substituídos, cada um deles teve uma missão específica, nesse processo de sobrevivência.

4.2.1 Delimitação da Pesquisa.

A Empresa A fornece seu *portfolio* de produtos em diversos países da Europa, da Ásia, para EUA, para México, Turquia, Brasil e para Argentina. Mantém seu *headquarter* em Hong Kong e possui plantas produtivas nos países: Alemanha, França, Inglaterra, República Checa, China, Coreia do Sul, Indonésia, México e Brasil.

Originalmente, quando se deu a fusão, a divisão entre as plantas produtivas se deu na seguinte proporção:

- 50% das plantas eram do parceiro Europeu, logo tinham sua cultura organizacional fortemente traçada pelo padrão europeu;
- 50% das plantas eram do parceiro Asiático, logo tinha seus traços e estilos baseados na cultura oriental.

Da mesma forma, o *Executive Board* foi dividido de forma igual entre os altos executivos que vieram das duas empresas ‘mães’, dando origem a implantação da nova organização. De forma igual, também foi dividido duas linhas dentro da Empresa A, a linha Operacional teria influência do modo Asiático de se organizar e operar, enquanto a linha de Vendas/Marketing seria influenciada pelo modo Europeu. Essas divisões são bastante claras pela forma com que se dividem as funções no *Executive Board*. As duas funções ligadas a essas duas linhas são *Chief Operation Office* (COO) e *Chief Sales Office* (CSO), que são ocupadas constantemente por executivos que vieram da parte Asiática e Européia respectivamente, mantendo sempre essa ordem.

Particularmente no Brasil, a Empresa A possui 6 plantas produtivas que incorporam aproximadamente 80% do custo total da cadeia produtiva, as plantas se situam da seguinte forma:

- 3 plantas nos Estado de São Paulo;
- 1 planta no Estado de Pernambuco; e
- 2 plantas no Estado do Amazonas.

A Empresa A no Brasil, detém cerca de 70% do mercado nacional e exportam aproximadamente 40% da sua capacidade produtiva para o mercado Norte Americano, Turquia, China e Argentina.

Todas as plantas produtivas situadas no Brasil, têm sua origem no parceiro Europeu da *jointventure*, e a operação em si, tem presença no Brasil de mais de quarenta anos, onde está perfeitamente adaptado e remodelado o estilo e forma Européia de gerenciamento do negócio.

Diferentemente do que ocorre com as outras plantas, que originaram do *shareholder* Europeu, nas plantas Brasileiras os processos de mudança organizacional e cultural estão sendo absorvidos e revertidos em resultados, o que posiciona a unidade Brasileira em destaque dentro das estratégias da Organização.

A pesquisa de campo foi aplicada em apenas uma das unidades produtivas do Brasil, o critério de seleção foi, a importância da unidade na cadeia produtiva em agregar valor final no produto e também a exposição que a unidade se encontra em relação aos gestores Sul Coreanos. A planta produtiva escolhida situa-se no Estado de São Paulo, na região do Vale do Paraíba, doravante chamada de Unidade X.

A Unidade X possui aproximadamente 1.600 funcionários, divididos na proporção de 93% em funções operacionais e 7% em funções administrativas. O organograma das funções executivas da Unidade X se divide em três níveis, a saber:

- o *Staff* composto pelas funções Diretor Geral, o Diretor de RH, Gerente Industrial, Gerente de Vendas e Gerente de Controladoria;
- a média Gerência composto pelas funções: Gerente de Excelência, Compras, Logística, Tesouraria, Produção, Qualidade, Engenharia e Gerente de Manutenção;
- baixa Gerência composto pelas funções: Chefe de Laboratório, Supervisores de Produção, Chefe Controladoria, Fiscal, RH, Logística e Chefe de Utilidades.

O questionário estruturado foi aplicado em 15 funcionários dispostos nesses três níveis citados. A seleção dos participantes se deu baseado na exposição e na importância que a função ocupa no processo de mudança organizacional e incorporação das práticas de gestão Sul Coreanas, de forma a obter uma percepção realística de como ocorre esses processos. As funções escolhidas foram:

- Assessor do Diretor Geral;
- Gerente de Vendas;
- Gerente Industrial;
- Gerente de Produção;
- Gerente de Engenharia;
- Gerente de Manutenção;
- Gerente de Qualidade;
- Gerente de Compras;
- Gerente de Excelência;
- Gerente de Logística; e

- 5 Supervisores

4.3 Coleta de Dados.

Como instrumento de pesquisa, foi elaborado e aplicado um questionário estruturado, contendo 29 questões, das quais 6 questões abertas proporcionando liberdade aos participantes e as demais questões sendo fechadas com múltiplas escolhas.

O protocolo de perguntas foi baseado na revisão bibliográfica realizada e exposto no Capítulo 2 dessa dissertação. E seguiu-se o modelo proposto por Yin (1994), onde se define os cinco componentes do projeto estudo de caso e também os três elementos para avaliação da qualidade do estudo de caso.

Os cinco componentes que definem um estudo de caso segundo Yin (1994), são:

- As questões estudadas: o estudo de caso deve responder questões do tipo “Como” e “Por que”;
- As proposições: devem direcionar a atenção para algo que deve ser analisado dentro do escopo do estudo.
- A unidade de análise: está relacionado ao problema fundamental do caso a ser estudado, quais as características que levaram à escolha do caso em questão;
- A união lógica dos dados com as proposições: devem-se correlacionar os dados encontrados com as proposições;
- Critério de interpretação dos resultados: deve verificar se foram encontrados padrões e se esses padrões relacionam entre si através de uma análise intercasos;

Da mesma forma, os três elementos para avaliação da qualidade do estudo de caso citados por Yin (1994), são:

- Validade construtiva: o desenvolvimento do estudo de caso deve prover adequadas referências, medições e interpretações dos conceitos teóricos pesquisados para que se possa garantir uma adequada correlação entre os dados e informações coletadas e os tais conceitos estudados.
- Validade externa: este aspecto referencia as fronteiras que delimitam os resultados e conclusões obtidas no trabalho de pesquisa quanto à generalização destes.
- Confiabilidade: o estudo de caso, como um processo, deve ser norteado por um procedimento. O critério de confiabilidade está associado à variação dos resultados obtidos e conclusões no trabalho de pesquisa em função do pesquisador que está

desenvolvendo o trabalho. O desejado é que um estudo de caso convirja para as mesmas conclusões, independentemente do pesquisador que conduz o trabalho.

4.3.1 Elaboração do Questionário.

4.3.1.1 As questões Estudadas.

O trabalho de pesquisa em questão busca responder as perguntas de “Como as plantas brasileiras estão se adaptando às práticas de gestão sul coreanas?” e “Quais os fatores podem ser destacados dentre as práticas sul coreanas?”

4.3.1.2 Proposições.

Essa pesquisa oferece as seguintes proposições:

P1: as práticas de gestão sul coreanas são baseadas nos conceitos tradicionais, logo, a variável nova não é um modelo diferente e sim características culturais dos gestores Sul Coreanos.

P2: a flexibilidade do brasileiro é o fator diferencial que proporciona à adaptação das práticas Sul Coreanas de gestão.

4.3.1.3 Unidade de Análise.

Os critérios de seleção adotados foram, a importância da unidade na cadeia produtiva em agregar valor final no produto e a unidade que está mais exposta às influências das práticas de gestão sul coreana.

4.3.1.4 União Lógica dos Dados com as Proposições.

Os resultados apresentarão uma lógica de união com as proposições, tendo com objetivo validá-las.

4.3.1.5 Interpretação dos Dados.

A pesquisa apresenta apenas análise de um objeto de estudo, Unidade A, onde se procura evidenciar os padrões encontrados em relação à literatura.

Conforme mencionado anteriormente, o questionário contém questões de múltiplas escolhas, que buscam coletar o grau de intensidade de uma determinada variável, entretanto para proporcionar uma melhor visibilidade das respostas, o pesquisador optou por

convencionar uma escala que permita distinguir de forma mais clara alguns resultados, na tabela 6 segue o exemplo.

Nível da resposta	exemplo	escala
4	discordo	manteve
	tendo a discordar	
	tendo a concordar	
	concordo	
5	nenhuma importância	menos importante
	pouca importância	
	importante	neutro
	bastante importância	mais importante
	muita importância	

Tabela 6 Escala de interpretação de resultados. Elaborada pelo Autor.

Questões onde há 5 níveis de resposta, convencionou-se que as respostas abaixo da linha central serão agrupadas em um único nível, as respostas acima da linha central serão agrupadas em um outro único nível e as respostas posicionadas na linha central são consideradas respostas neutras. Cabe aqui ressaltar que, a escala “neutra” significa que o entrevistado optou por não dar ênfase na resposta.

4.3.1.6 Validade Construtiva.

O protocolo foi elaborado a partir das observações do pesquisador, considerando a literatura que se conceitua o processo de mudança organizacional tendo com ênfase os processos culturais, motivacionais, os papéis dos gestores, as estratégias e sobretudo a contextualização para as características do desenvolvimento da Coréia do Sul.

4.3.1.7 Validade Externa.

A metodologia aplicada na elaboração desta pesquisa de campo, apresenta com uma característica desfavorável, a impossibilidade de generalização dos resultados e conclusões, uma vez que os dados obtidos são exclusivamente válidos para o objeto de estudo. De tal forma esse item apresenta-se limitado.

4.3.1.8 Confiabilidade.

A pesquisa foi montada de forma a proporcionar um claro entendimento do que o pesquisador procura validar com o estudo de caso, também está estruturada de modo que outros estudos possam reproduzir a pesquisa e obter resultados que convergem com os resultados obtidos neste trabalho.

4.3.2 Tópicos do Questionário.

Diante da revisão bibliográfica, exposta no Capítulo 2, foi possível compreender os principais conceitos da administração, que permitiram elaborar o questionário estruturado (anexo I). Os conceitos explorados abrangem as principais características que envolvem as organizações nos processos de mudanças, incluindo suas conseqüências e fatores relevantes.

Os tópicos estudados nesta pesquisa ficaram agrupados no questionário da seguinte maneira:

- Aspectos culturais e Cultura organizacional;
- Estratégia organizacional e Competências organizacionais;
- Aspectos motivacionais e Papel dos gestores;
- Mudança organizacional;
- Estilo gerencial sul coreano; e
- Observações gerais.

4.3.2.1 Aspectos culturais e Cultura organizacional.

Nesse primeiro tópico, o pesquisador busca identificar qual é a percepção existente dentro da Unidade X relacionados com o processo de mudança que é desencadeado dentro da Empresa A do alto comando para todas as unidades que influencia diretamente ou indiretamente a cultura da organização.

Segundo Beckhard (1972), afirma que a única maneira de realmente mudar uma organização, é mudando a sua cultura, isto é, os sistemas dentro das quais as pessoas vivem e trabalham.

Para Smircich (*apud* Hollenbeck, 2000, p.367), a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influência o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. Ainda na opinião desse autor, a cultura organizacional desempenha cinco importantes funções: ela dá aos membros uma identidade organizacional; ela facilita o compromisso

coletivo; ela promove a estabilidade organizacional; ela molda o comportamento; e ela ajuda os membros a dar sentido a seus ambientes.

As características que se conceituam a Cultura Organizacional, são de suma importância no entendimento dos impactos que possam ocorrer no processo de adaptabilidade da Unidade X.

Diante de várias posições conceituais, Ott (1989), aponta para um consenso geral sobre algumas características da cultura organizacional. São elas:

- a cultura organizacional é algo parecida com a cultura social;
- é composta por valores, crenças, pressupostos, percepções, normas de conduta, artefatos e padrões comportamentais;
- é socialmente construída, não visível, compondo uma força não observável, subjacente às atividades organizacionais;
- é uma energia social que impele os membros da organização a agir;
- é um tema unificador que fornece significado, direção e mobilização para os membros organizacionais;
- funciona como um mecanismo de controle informal, aprovando ou proibindo comportamentos.

Há também necessidade de apontar os fatores que influenciam a Cultura Organizacional, no capítulo 2 definiu-se através da contribuição de Luz (2003), que alguns ramos de atividade em função do tipo de produto ou serviço que produzem, ou do tipo de mercado em que operam, são mais sofisticados, mais exigentes, do que outros. Isso impacta na tecnologia, na estrutura, no grau de sofisticação dos processos e da qualidade de seus recursos humanos.

Diante da relevância dos conceitos que definem a Cultura Organizacional, há de salientar que quantificar ou qualificar esses pontos são fundamentais e necessários para verificação da validação das proposições apresentadas.

4.3.2.2 Estratégia organizacional e Competências organizacionais.

No que diz respeito ao referido tópico, pode-se afirmar que buscar a objetividade de como são abordados e conduzidos dentro da Empresa A porém sob a ótica da Unidade X, foi a premissa adotada.

O processo de globalização dos negócios está acelerando o ritmo de mudanças em termos de como as organizações operam. O estudo de caso utilizado nessa pesquisa se caracteriza perfeitamente nessa condição, o que faz crer que os conceitos clássicos sobre estratégias e competências organizacionais são latentes por todos os meios da Empresa A.

Tem como objetivo identificar qual modelo de estratégia organizacional é utilizado na Unidade X, dentro dos modelos clássicos explorados nos capítulo 2.

Boeseman, Phatak e Schellenberger (1986), propõem um modelo que pode ser considerado um dos representantes dos modelos clássicos de formulação de estratégia existentes na literatura, onde programas e ações são determinados em função da análise dos ambientes internos e externos à empresa e das crenças e objetivos da organização.

Em seu modelo Wack (1998), concentra-se na incerteza envolvida no processo de formulação da estratégia. O autor considera que as previsões funcionam geralmente, pois o mundo não muda sempre. Contudo, existe sempre o risco da previsão falhar e, nesse caso, as conseqüências poderiam ser graves. Para o autor não adiantaria buscar novos métodos mais refinados de previsão, uma vez que o número de variáveis que afetam a incerteza do futuro é muito grande. Portanto, a melhor abordagem é aceitar a incerteza e integrá-la ao raciocínio. Seu método de formulação de estratégias é baseado na elaboração de cenários.

Outro modelo é o que apresenta Mintzberg (1998), ele propõe uma abordagem diferente em que a estratégia nasce de baixo para cima (*bottom-up*) e não de cima para baixo (*top-down*) como na maioria das abordagens na literatura. O autor contesta a visão tradicional de desenvolvimento de uma estratégia em que um executivo sênior, ou um grupo deles, discute as possibilidades futuras e então decide qual estratégia deve implementar baseando-se na razão, controle racional, análise sistemática de concorrentes e mercados, nos pontos fortes e fracos da empresa.

A abordagem de Burgelman (*apud* Burgelman, Maidique e Whellwright, 2001), parte do princípio de que as perspectivas estratégicas e ecológicas são compatíveis e que a integração dessas perspectivas é possível.

Dentro da perspectiva ecológica, a organização é vista como um ecossistema dentro do qual iniciativas estratégicas surgem e competem por limitados recursos organizacionais. A estratégia resultante é decorrente dos processos de seleção e de conservação que atuam sobre as variações que surgem nas iniciativas estratégicas. A formulação da estratégia corresponde, portanto, à interferência da empresa nesse processo.

As variações nas iniciativas estratégicas são, em sua maioria, resultados de estratégias particulares de indivíduos que buscam expressar suas habilidades e obter avanços na carreira dentro da organização. A organização deve atuar de modo a incentivar que as iniciativas estratégicas nos níveis operacionais sejam consistentes com a estratégia organizacional da empresa, fazendo com que as pessoas percebam quais são aquelas iniciativas estratégicas mais aceitas e valorizadas pela organização.

Já o modelo de Mintzberg e Lampel (1999), baseia-se em dez escolas de planejamento estratégico. São elas:

- Escola de Projeto.
- Escola de Planejamento.
- Escola Posicionista.
- Escola Empreendedora.
- Escola Cognitiva.
- Escola de Aprendizagem.
- Escola do Poder.
- Escola Cultural.
- Escola Ambiental.
- Escola da Configuração.

Ainda é importante salientar a necessidade de explorar quais competências organizacionais a Empresa A se apóia no desenvolvimento da sua atividade, a tipologia baseada em Treacy e Wiersema (1995) e em Porter (1996), considera que qualquer estratégia competitiva, independentemente de suas características mais específicas, pode ser classificada em uma de três categorias: Excelência Operacional, Inovação em Produto e Relação com o cliente. Por sua vez essas categorias definirão a competência organizacional mais necessária para atuação na organização.

Segundo Garvin (1993), as dimensões de custo, entrega, flexibilidade, qualidade e serviço representam em geral as competências necessárias para categoria excelência operacional.

Já Zahra *et al.* (1994), contribuem caracterizando as empresas que adotam essa estratégia competitiva, baseada na Inovação de Produto, à escolher um perfil tecnológico que deve ser adotado para melhorar, fortalecer ou defender sua posição nos mercados em que atuam. Os autores ainda propõem que a empresa possa assumir quatro perfis distintos: inovador, seguidor do líder, imitador e entrante tardio.

Enquanto a categoria relação com o cliente é fortemente caracterizada por desenvolver relações com clientes específicos para compreender necessidades e vender soluções.

Pode-se afirmar que este tópico ajudará entender a forma que a Empresa A opera dentro do mercado competitivo que está exposta, contudo essa visão parte das observações vista da Unidade X.

4.3.2.3 Aspectos motivacionais e Papel dos gestores.

As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.

Explorar esse tema dentro da Unidade X ajudará entender como anda as relações empresa e funcionário, sobretudo se as práticas sul coreanas de gestão tem alguma influência positiva ou negativa.

Há várias teorias que exploram os aspectos motivacionais, entretanto por serem mais conhecidas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de A.Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de F. Herzberg e a Teoria X e a Teoria Y de Mc Gregor. serviram de base nesse trabalho. Essa teorias partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele, alguns desse motivos são conscientes, enquanto outros não.

A despeito do papel gerencial, geralmente são definidos em função das expectativas dos outros sobre o comportamento adequado em um cargo específico. Diante disso, os padrões gerenciais adotados pelas organizações, são fundamentais na adaptação da empresa dentro desse ambiente de constante mudança, inclusive os próprios estilos gerenciais em inúmeras vezes são alvos dessa mudança.

Scott *et al.* (1981), enumera cinco aspectos importantes dos papéis:

- Primeiro – eles são impessoais;
- Segundo – os papéis estão relacionados ao comportamento da tarefa;
- Terceiro – os papéis podem ser difíceis de determinar;
- Quarto – os papéis são aprendidos rapidamente;
- Quinto – papéis e cargos são iguais;

Há de citar a forma que o conhecimento gerencial é adquirido dentro das organizações, aqui o pesquisador se baseou na definição de Souza (2001) :

“[...] o conhecimento gerencial para dirigir a organização pode ser adquirido e aprimorado de três maneiras: através da experiência profissional, da formação técnica - científica, ou da vida acadêmica. Dessa maneira forma-se um dos diversos aspectos que constroem perfis gerenciais – as habilidades e as vantagens competitivas em relação aos demais profissionais da categoria [...]” (SOUZA, 2001, p.44).

Ainda explorou as relações de poder que os papéis dos gestores convivem constantemente, as dificuldades apontadas na literatura em relação a função exercida pelos gerentes e por

último mas não menos importante, as questões relacionadas às exigências subjetivas que as organizações depositam sobre o papel dos gestores.

Nessa linha Guerrier (2000), define que o verdadeiro trabalho gerencial tem as seguintes características:

- Ritmo incansável – gerentes têm de lidar com uma grande quantidade de trabalho;
- Variedade, brevidade e fragmentação – gerentes tendem a despender espaços de tempo relativamente pequenos em qualquer atividade. Eles pulam de uma tarefa para outra e raramente têm tempo para planejar ou pensar de forma ininterrupta;
- Preferência por questões atuais, específicas e não rotineiras – a administração é um atividade baseada na intuição e na improvisação, e os gerentes tomam a maior parte de suas decisões *ad hoc*;
- Preferência por meios de comunicação verbais em vez de escritos – gerentes preferem resolver problemas face a face ou pelo telefone a escrever memorandos ou relatórios;
- Uma rede de contatos internos e externos – gerentes passam a maior parte do tempo conversando com pessoas e respondendo a suas demandas. Eles dedicam muita atenção ao desenvolvimento de redes, relacionamentos interpessoais e política organizacional;
- Pesadas limitações, porém com algum controle sobre seu trabalho – pode parecer que os gerentes nada fazem além de reagir a problemas, crises e exigências dos outros. Mas ao lidar com suas amplas agendas por meio de seus contatos, os gerentes podem ser tanto pró-ativos como reativos.

Observa-se que o entendimento do papel gerencial dentro das organizações é de fundamental relevância, notoriamente pela importância que essa função exerce nos fatores da Cultura Organizacional e nos Aspectos Motivacionais.

4.3.2.4 Mudança organizacional.

A Empresa A que tem sua Unidade X como objeto de estudo, pode ser perfeitamente caracterizada dentro de um processo de Mudança Organizacional, percebido nas observações feitas a partir das fontes de dados documentais da própria empresa, vide item 4.2 deste capítulo.

Para Chiavenatto (2004), o indivíduo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sua sobrevivência em um ambiente de mudança. Ele afirma que “ a mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso: ela deve ser planejada.”

Na visão dele há quatro tipos de mudança nas organizações, a saber:

- Mudanças estruturais: que afetam a estrutura da organizacional;
- Mudanças na tecnologia: que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresarias;
- Mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os resultados ou saída da organização;
- Mudanças culturais: mudanças nas pessoas, em seus comportamentos e atitudes.

Porras e Robertson (1992), observaram, que mudar uma organização, é preciso compreender pelo menos dois conjuntos de variáveis. O primeiro é composto por variáveis organizacionais que podem ser manipuladas por uma intervenção de mudança. O segundo são os resultados pretendidos pelo esforço de mudança.

Ainda, segundo esse autor, o ambiente de trabalho consiste em quatro componentes. O primeiro envolve os recursos de organização, a estrutura, as estratégias, os sistemas administrativos e os sistemas de recompensa. O segundo inclui os fatores sociais, a cultura e o estilo gerencial da organização. O terceiro inclui o ambiente físico, a configuração do espaço da organização. A tecnologia é o quarto componente e inclui equipamento, maquinaria e o *design* do fluxo de trabalho.

Dirks *et al* (1996), delinearão três tipos de mudança organizacional que influenciam a relação entre a posse psicologia e a disposição de aceitar a mudança ou de resistir a ela:

- Mudança desejada *versus* mudança imposta;
- Mudança evolucionária *versus* mudança revolucionária;
- Mudança aditiva *versus* subtrativa.

Embora a mudança seja difícil de efetuar, vários autores, entre eles estão Kotter e Heskett (1992), Appelbaum e Batt (1993), identificaram quatro características críticas do processo de mudança:

- Um líder forte;
- Uma visão clara do que precisa ser feito;
- Desenvolvimento de novos procedimento de trabalho;
- Uma organização aberta para aprender.

Assim sendo, no protocolo da pesquisa busca avaliar como os conceitos que englobam a Mudança Organizacional estão sendo aplicados no cotidiano da Empresa A baseado nas visões da Unidade X.

4.3.2.5 Estilo gerencial Sul Coreano.

Na revisão bibliográfica buscou enumerar algumas características do desenvolvimento Sul Coreano, sobretudo os traços culturais, os aspectos da educação, os moldes em que a industrialização ocorreu, e por fim, como se baseia o estilo gerencial.

Todas as informações exploradas no Capítulo 3, são baseadas em documentos da própria Empresa A, os dados foram baseado nos trabalhos elaborado pela *Korean American Educational Comission* conduzido por Underwood (2003).

A intenção desse tópico é proporcionar, no processo da pesquisa de campo, a visão de quais características são percebidas do estilo gerencial Sul Coreano dentro da Unidade X e assim permitir traçar paralelos entre a literatura e as ocorrências práticas. Como mencionado no item 4.3.1.3, a Unidade X está muito exposta ao Estilo gerencial Sul Coreano, de modo, que as funções que participaram da pesquisa, citadas no item 4.2.1, sofrem influência direta do referido estilo gerencial.

4.3.2.6 Observações Gerais.

5. RESULTADOS E ANÁLISES.

Conforme exposto no Capítulo 4, com o objetivo de um maior aprofundamento e entendimento das Práticas de Gestão Sul Coreanas no Brasil – Um estudo de caso, foram utilizadas como fontes primárias de obtenção dos dados questionário estruturado e análise documental da empresa objeto de estudo.

Foram aplicados os questionários em 15 executivos que ocupam funções chaves dentro da Unidade estudada, as funções escolhidas se deve a exposição que elas se encontram quanto às relações com os gestores Sul Coreanos e a importância que elas tem no processo de mudança organizacional.

Neste Capítulo são apresentados e interpretados os dados coletados divididos nos tópicos detalhados no Capítulo 4 e apresentados abaixo:

- Aspectos culturais e Cultura organizacional;
- Estratégia organizacional e Competências organizacionais;
- Aspectos motivacionais e Papel dos gestores;
- Mudança organizacional;
- Estilo gerencial Sul Coreano; e
- Observações gerais.

A pesquisa foi conduzida no período de 03 de Abril de 2006 à 20 de Abril de 2006, onde o questionário foi enviado e respondido por 73% dos participantes.

5.1 Tópicos do Questionário.

5.1.1 Aspectos culturais e Cultura organizacional.

Foi possível verificar diante das respostas dadas, um padrão de entendimento similar ao encontrado na literatura em relação a Cultura.

“Cultura é o conjunto dos padrões de comportamento e crenças, perante aos valores morais e materiais.”

Gerente de Compras.

“Cultura: Representa o conjunto de crenças, valores e padrões de comportamento que são característicos de uma sociedade, nação, etc...”

Supervisor de Produção.

De modo geral, há um consenso em torno das definições revistas no Capítulo 2, os entrevistados validam a afirmação de Beckhard (1972), que a única maneira de realmente mudar uma organização, é mudando a sua cultura, isto é, os sistemas dentro das quais as pessoas vivem e trabalham.

“Sim, tanto no aspecto positivo como negativo, este tipo de relação nos dá a oportunidade de trocar conhecimentos específicos de várias maneiras de se agir aos problemas, cada cultura tem uma forma de conduzir e de tratar seus problemas em relação a velocidade, foco, relação interpessoal, análise crítica, etc.”

Supervisor Produção.

“Com certeza a "cultura de uma empresa" tem uma forte influencia sobre o modo de operação da organização.”

Gerente de Qualidade.

Ainda diante dessa afirmação, podemos observar no gráfico abaixo, que 90% dos entrevistados validam a afirmação: A única maneira de mudar a organização, é mudando sua cultura.

A única maneira de mudar uma organização é mudando sua cultura.

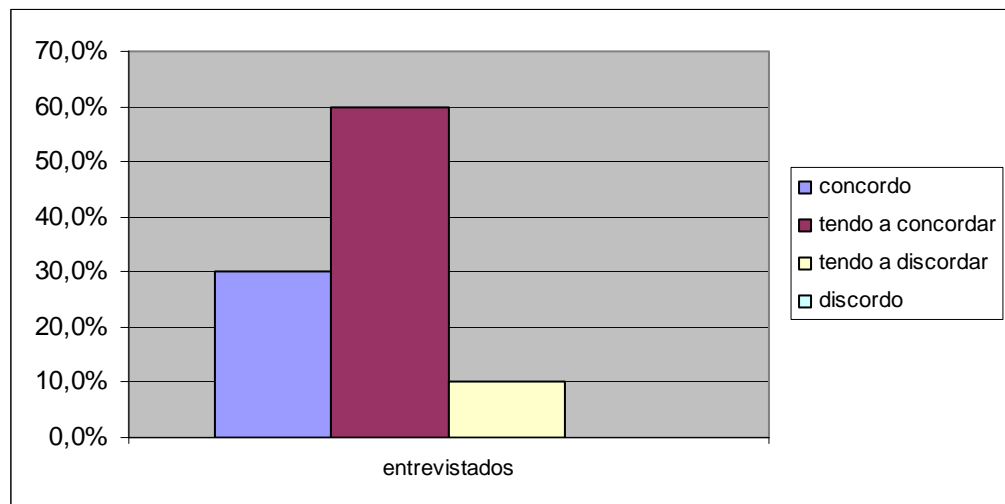


gráfico 2 A única maneira de mudar uma organização é mudando sua cultura.

Frente às cinco funções da Cultura Organizacional, defendidas por Smircich (*apud* Hollenbeck, 2000, p.367) à saber: ela dá aos membros uma identidade organizacional, ela facilita o compromisso coletivo, ela promove a estabilidade organizacional, ela molda o comportamento e ela ajuda os membros a dar sentido a seus ambientes. Foi solicitado aos

entrevistados para que avaliem o grau de importância, a qual sua Organização tem para as cinco características citadas anteriormente, conforme o gráfico seguinte:

Grau de importância que a organização demonstra para as 5 funções da Cultura Organizacional.

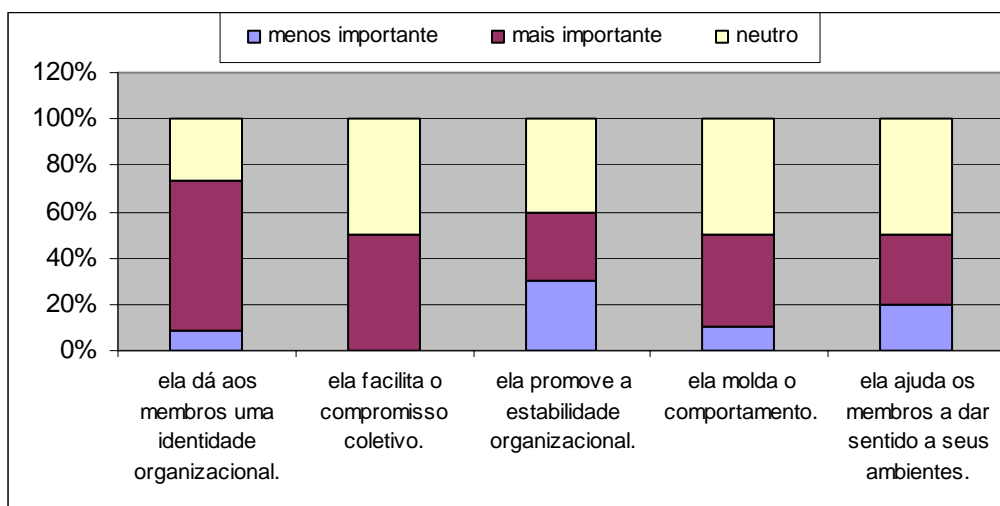


gráfico 3 Grau de importância que a organização demonstra para as 5 funções da Cultura Organizacional.

- 64% percebe maior importância para característica: ela dá aos membros uma identidade organizacional; contra 9% menor importância e 27% que avaliam uma posição neutra.
- 50% percebe maior importância para característica: ela facilita o compromisso coletivo; contra 50% que avaliam uma posição neutra. Nesta característica não houve nenhuma percepção de menor importância.
- 30% percebe maior importância para característica: ela promove a estabilidade organizacional; contra exatamente 30% que também percebe uma menor importância. Nesta característica a avaliação neutra prevaleceu com 40%, o que é perfeitamente compreensível uma vez que a Organização, nos últimos cinco anos, passa por várias transformações, notoriamente isso gera uma sensação de insegurança e instabilidade.
- 40% percebe maior importância para característica: ela molda o comportamento; contra 10% menor importância e 50% que avaliam uma posição neutra.
- 30% percebe maior importância para característica: ela ajuda os membros a dar sentido a seus ambientes; contra 20% menor importância e 50% que avaliam uma posição neutra.

Ainda em relação a Cultura Organizacional, seguindo o consenso geral que Ott (1989), aponta sobre algumas características da cultura organizacional:

- a cultura organizacional é algo parecida com a cultura social;

- é composta por valores, crenças, pressupostos, percepções, normas de conduta, artefatos e padrões comportamentais;
- é socialmente construída, não visível, compondo uma força não observável, subjacente às atividades organizacionais;
- é uma energia social que impele os membros da organização a agir;
- é um tema unificador que fornece significado, direção e mobilização para os membros organizacionais;
- funciona como um mecanismo de controle informal, aprovando ou proibindo comportamentos.

As respostas dadas apontam que a Organização reconhece e demonstra fazer uso das características conceituadas por Ott. No gráfico abaixo, apenas duas características os entrevistados avaliam ser menos perceptível nas ações da Organização.

Características sobre a cultura organizacional.

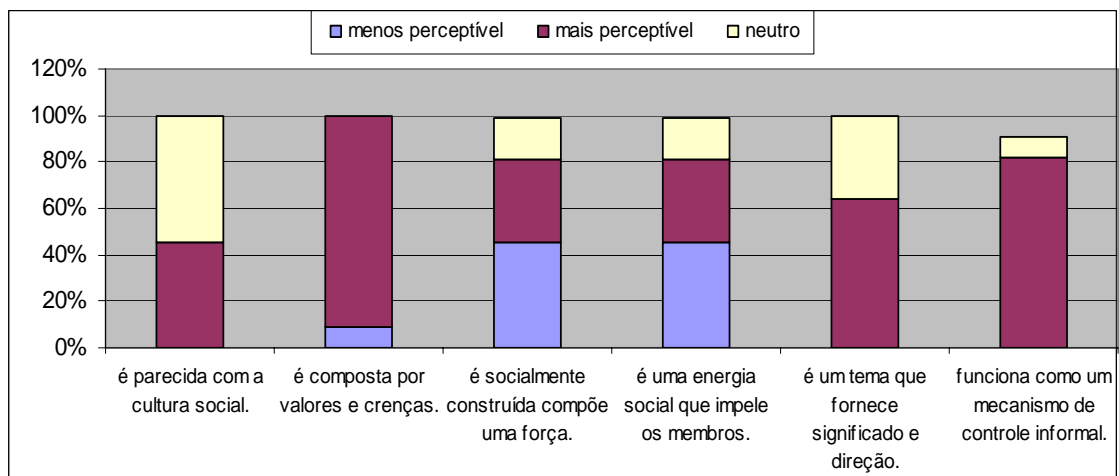


gráfico 4 Características sobre a cultura organizacional.

Conforme apresentado no Capítulo 4, a caracterização do estudo de caso, apresenta uma organização exposta a um mercado altamente competitivo, onde os *players* travam um batalha para sobreviver. Luz (2003), afirma que:

Esse perfil sofre também influências do ramo de atividade no qual as empresas atuam. Alguns ramos de atividade, em função do tipo de produto ou serviço que produzem, ou do tipo de mercado em que operam, são mais sofisticados, mais exigentes, do que outros. Isso acaba impactando na tecnologia, na estrutura, no grau de sofisticação dos processos de trabalho e também na própria qualidade de seus recursos humanos. Consequentemente, a cultura organizacional também é influenciada. (LUZ, 2003).

Os entrevistados validam a posição acima, com 81% de respostas posicionadas entre Tendo a Concordar e Concordo, contra 18% que Tende a Discordar.

A cultura organizacional também sofre influência da características do mercado?

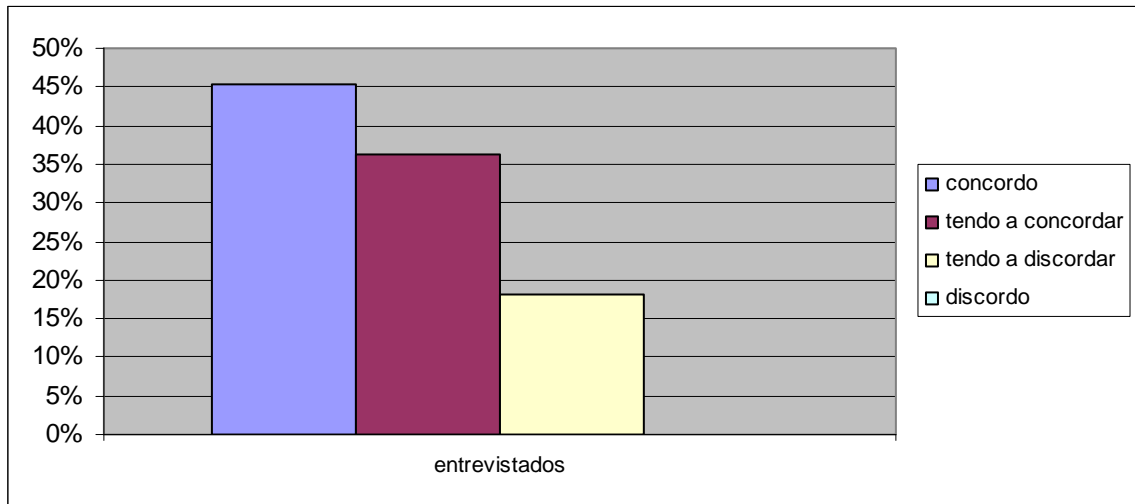


gráfico 5 A cultura organizacional também sofre influência da características do mercado?

Inicialmente, através das respostas encontradas nos questionários, aponta-se que a Organização aplica os conceitos da Cultura Organizacional encontrada na literatura, não há nenhuma evidência ao contrário.

5.1.2 Estratégia organizacional e Competências organizacionais.

Conforme mencionado no Capítulo 4, o pesquisador busca identificar qual o modelo de estratégia organizacional é utilizado na Unidade X, dentro dos modelos clássicos explorados nos capítulo 2.

Os entrevistados foram abordados quanto a compreensão do papel da Estratégia Organizacional, onde foi possível verificar que o entendimento está alinhado com as definições exploradas no Capítulo 2.

“Através da estratégia organizacional é possível direcionar os recursos focando-os nos objetivos principais da empresa.”

Gerente Industrial.

“A Estratégia Organizacional traça os rumos e estabelece os meios para a empresa alcançar sua Visão, dentro dos limites de seus Valores e da Cultura Organizacional.”

Gerente de Excelência.

“As estratégias organizacionais devem levar em consideração a Cultura que estão inseridas, pois uma estratégia pode obter resultados espetaculares em uma determinada

região e em outra ser totalmente frustrante. Portanto as estratégias organizacionais deverão tomar como base a região a ser aplicada.”

Gerente de Produção.

Essa afirmação do Gerente de Produção, demonstra certa preocupação em relação a Cultura regional, o que de certa forma, valida a direção que o pesquisador utilizou na elaboração da pesquisa.

No protocolo de pesquisa, antes de iniciar a investigação sobre o modelo utilizado de Estratégia Organizacional, foi questionado pelo entrevistador se dentro da Organização o Planejamento Estratégico ocorre de forma estruturada.

O planejamento estratégico ocorre de forma estruturada?

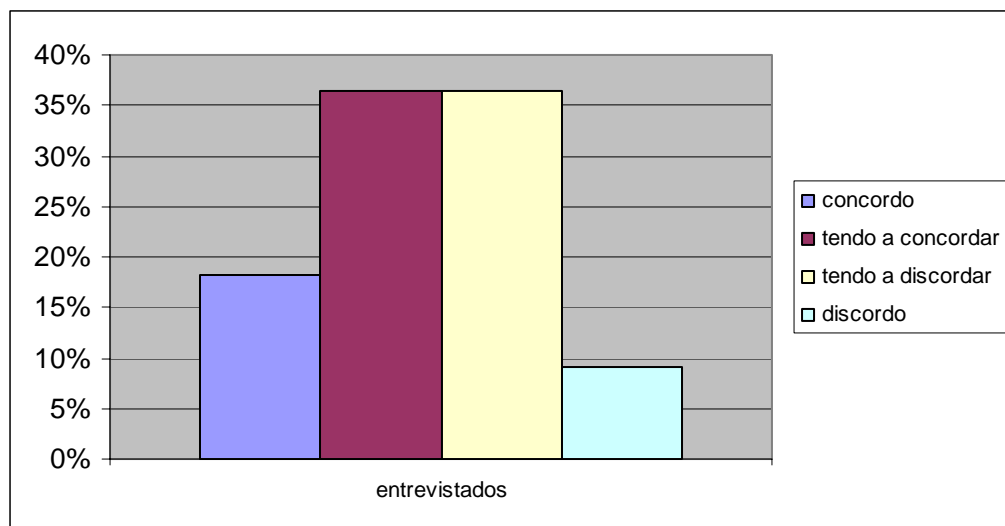


gráfico 6 O planejamento estratégico ocorre de forma estruturada?

Há uma posição equilibrada, 54% das respostas apontam que Tendo a Concordar e Concordo, contra 45% das respostas apontam que Tendo a Discordar e Discordo. Isso demonstra claramente que a forma que o planejamento ocorre não está totalmente estruturado.

Quanto ao modelo de Estratégia Organizacional, foram apresentados cinco modelos clássicos, identificado na literatura, para que os entrevistados avaliassem o grau de percepção que a Unidade X demonstra ter.

Modelo de planejamento estratégico.

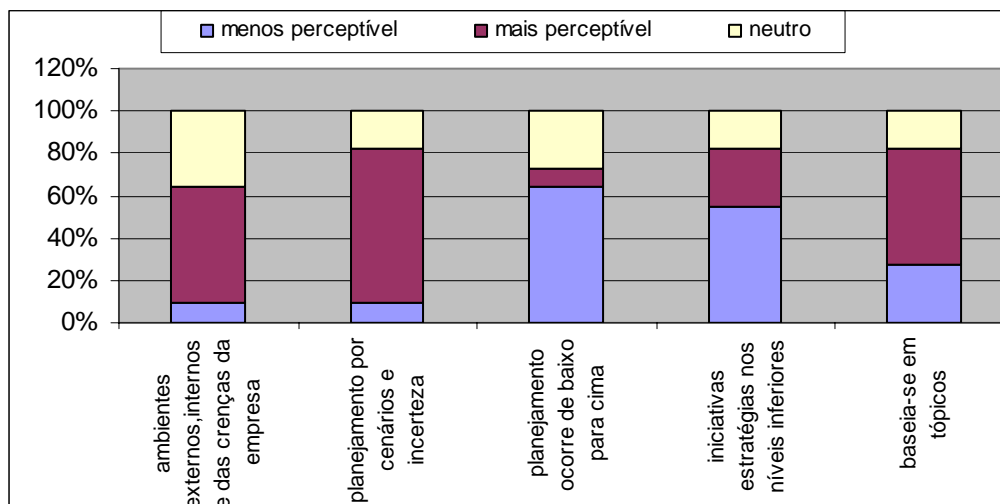


gráfico 7 Modelo de planejamento estratégico.

O modelo proposto por Wack (1998), concentra-se na incerteza envolvida no processo de formulação da estratégia. O autor considera que as previsões funcionam geralmente, pois o mundo não muda sempre. Contudo, existe sempre o risco da previsão falhar e, nesse caso, as conseqüências poderiam ser graves. Para o autor não adiantaria buscar novos métodos mais refinados de previsão, uma vez que o número de variáveis que afetam a incerteza do futuro é muito grande. Portanto, a melhor abordagem é aceitar a incerteza e integrá-la ao raciocínio. Seu método de formulação de estratégias é baseado na elaboração de cenários. Esse modelo foi avaliado como Mais Perceptível por 73% dos entrevistados, contra apenas 9% como Menos Perceptível.

Já o modelo proposto por Boeseman, Phatak e Schellenberger (1986), propõe em síntese, que os programas e ações são determinados em função da análise dos ambientes internos e externos à empresa e das crenças e objetivos da organização. Obteve 55% das respostas como Mais Perceptível, 9% como Menos Perceptível e 36% como Neutro.

Outro modelo que recebeu 55% como Mais Perceptível foi o proposto por Mintzberg e Lampel (1999), onde se baseia em dez escolas de planejamento estratégico: Escola de Projeto, Escola de Planejamento, Escola Posicionista, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizagem, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração. Entretanto houve 27% de respostas considerando como Menos Perceptível.

Os outros modelos avaliados, foram considerados Menos Perceptível entre 55% e 64% dos entrevistados.

Quanto as competências organizacionais, observou-se que na Empresa A aplica-se a tipologia baseada em Treacy e Wiersema (1995) e em Porter (1996), que considera qualquer estratégia competitiva, independentemente de suas características mais específicas, pode ser

classificada em uma de três categorias: Excelência Operacional, Inovação em Produto e Relação com o cliente. Por sua vez essas categorias definirão a competência organizacional mais necessária para atuação na organização.

Segundo Garvin (1993), as dimensões de custo, entrega, flexibilidade, qualidade e serviço representam em geral as competências necessárias para categoria excelência operacional.

Atributos para ganhar pedidos.

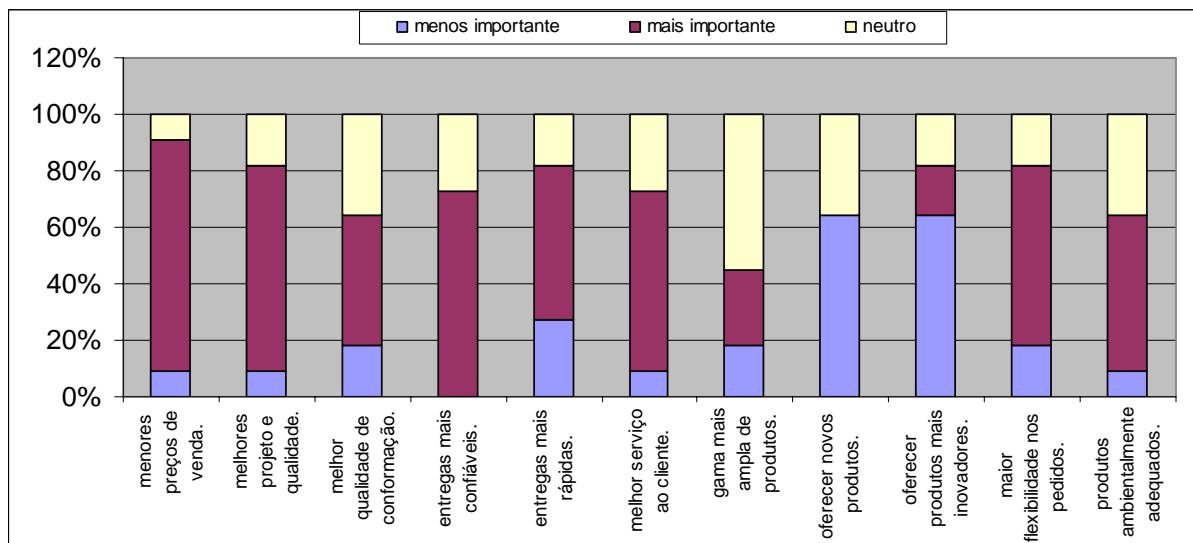


gráfico 8 Atributos para ganhar pedidos.

Os itens Menores Preço de Venda, Melhores Projetos e Qualidade, Entregas mais Confiáveis, Melhor Serviço ao Cliente, e Maior Flexibilidade dos Pedidos, foram apontados como Mais Importante, respectivamente, por 82%, 73%, 73%, 64% e 64%. Confirmando assim, que a Empresa A opera na categoria de excelência operacional.

No que diz respeito a Estratégia Organizacional, a pesquisa revelou que a Empresa A faz uso de um modelo estratégico clássico, sendo assim, na Unidade A não há nenhuma evidência de algum modelo novo.

5.1.3 Aspectos motivacionais e Papel dos gestores.

Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Abordar esse tema dentro da Unidade X ajudará entender como anda as relações empresa e funcionário, sobretudo se as práticas sul coreanas de gestão tem alguma influência positiva ou negativa.

Assim como nos demais tópicos, foi abordado aos entrevistados o entendimento dos aspectos Motivacionais para o trabalho, novamente aqui foi possível perceber um entendimento similar ao descrito na revisão bibliográfica.

“A motivação é interna...vem de dentro de cada individuo..após análises e percepções de fatores externos.”

Gerente de Qualidade.

“Alavanca propulsora para obtenção dos objetivos.”

Gerente Industrial.

“A energia que cada um consegue disponibilizar de forma constante e contagiante para superar as metas.”

Gerente de Excelência.

Os entrevistados avaliaram, em relação a doze itens, como se classifica a motivação de suas equipes. Foi possível identificar que seis itens foram avaliados como Bom por mais de 50% dos entrevistados. Apenas o item, Clima de Medo e Preocupação, foi avaliado como Ruim por 45% dos entrevistados, esse item está fortemente relacionado com o processo de mudança em que a Empresa A está inserido.

Os demais itens ponderaram entre Bom e Neutro, não foi demonstrado nenhum padrão que justifique ressalva.

Motivação da equipe de trabalho.

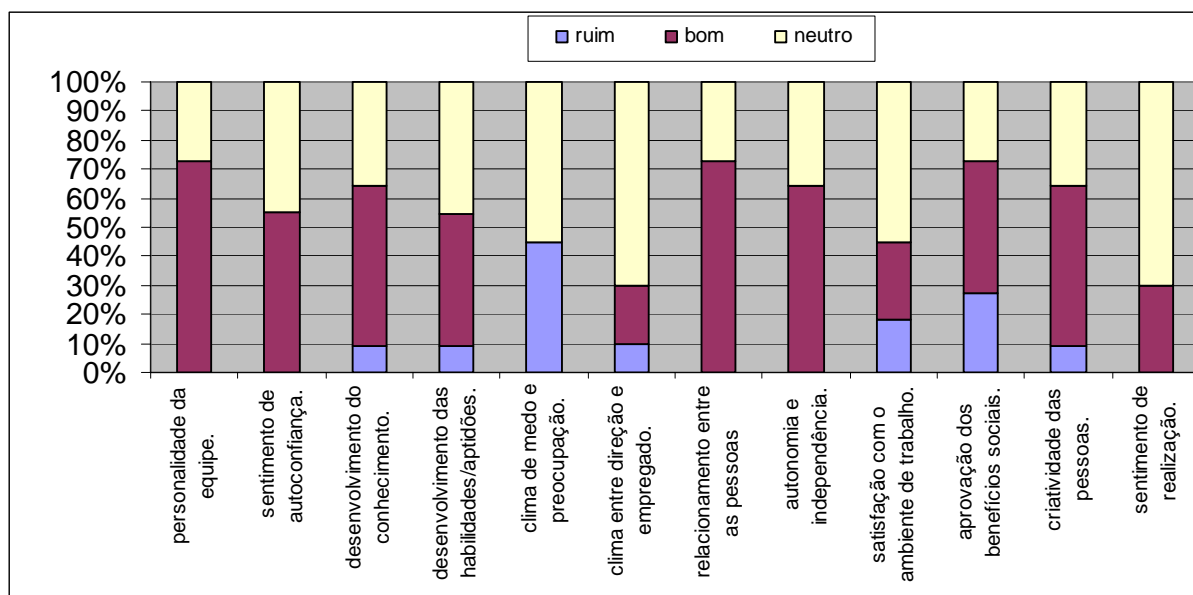


gráfico 9 Motivação da equipe de trabalho.

Em relação ao papel do gestor, aqui o pesquisador abordou de forma direta como os próprios gestores, da Unidade A, se percebem em relação aos cinco aspectos importantes, citados por Scott *et al.* (1981). Conforme mencionado a seguir:

- Primeiro – eles são impessoais; a própria posição determina as expectativas, não o indivíduo.
- Segundo – os papéis estão relacionados ao comportamento da tarefa. Um papel organizacional são os comportamentos esperados em um cargo específico.
- Terceiro – os papéis podem ser difíceis de determinar. O problema é definir quem determina o que é esperado.
- Quarto – os papéis são aprendidos rapidamente e podem produzir grandes mudanças de comportamento.
- Quinto – papéis e cargos são iguais; uma pessoa em um cargo pode desempenhar vários papéis.

Neste ponto identificou-se uma possível lacuna em relação as definições de Scott *et al.* (1981), pois dois itens foram avaliados como Discorda por 55% e 73% dos entrevistados. Nenhum item foi avaliado como Concorda por mais de 45% dos entrevistados.

Entendimento do papel do gestor.

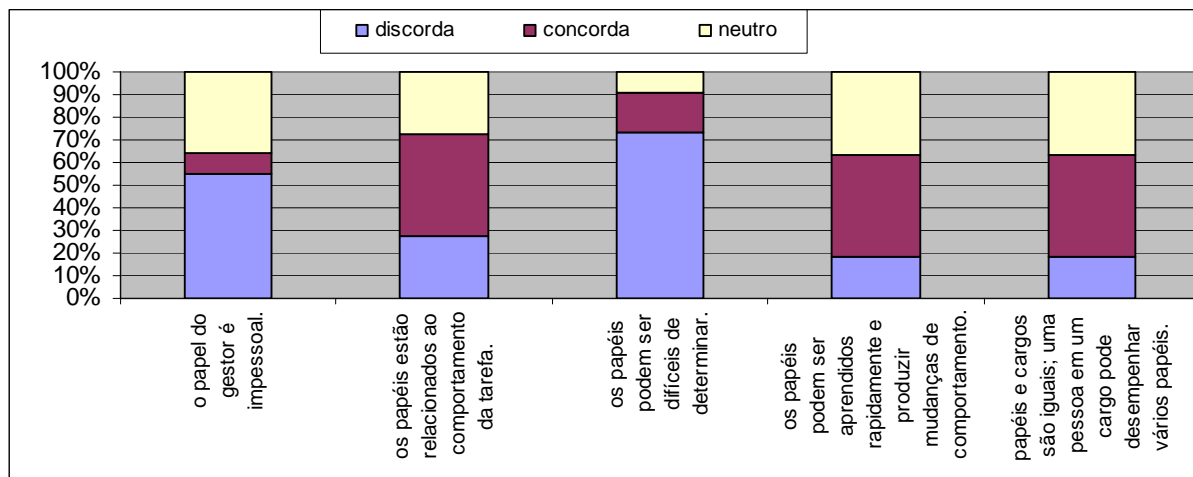


gráfico 10 Entendimento do papel do gestor.

Essa lacuna pode ser justificada pela forma como o conhecimento gerencial foi adquirido na Unidade X, o entendimento do papel do gestor passa pelo conhecimento científico em torno do próprio tema.

Há de citar a forma que o conhecimento gerencial é adquirido dentro das organizações, aqui o pesquisador se baseou na definição de Souza (2001) :

“[...] o conhecimento gerencial para dirigir a organização pode ser adquirido e aprimorado de três maneiras: através da experiência profissional, da formação técnica - científica, ou da vida acadêmica. Dessa maneira forma-se um dos diversos aspectos que constroem perfis gerenciais – as habilidades e as vantagens

competitivas em relação aos demais profissionais da categoria [...]” (SOUZA, 2001, p.44).

O gráfico mostra que 91% dos entrevistados Concorda que o conhecimento gerencial é adquirido pela experiência profissional dentro da Unidade X. Apenas 18% dos entrevistados apontam que o conhecimento é adquirido pela vida acadêmica.

Como é adquirido o conhecimento gerencial?

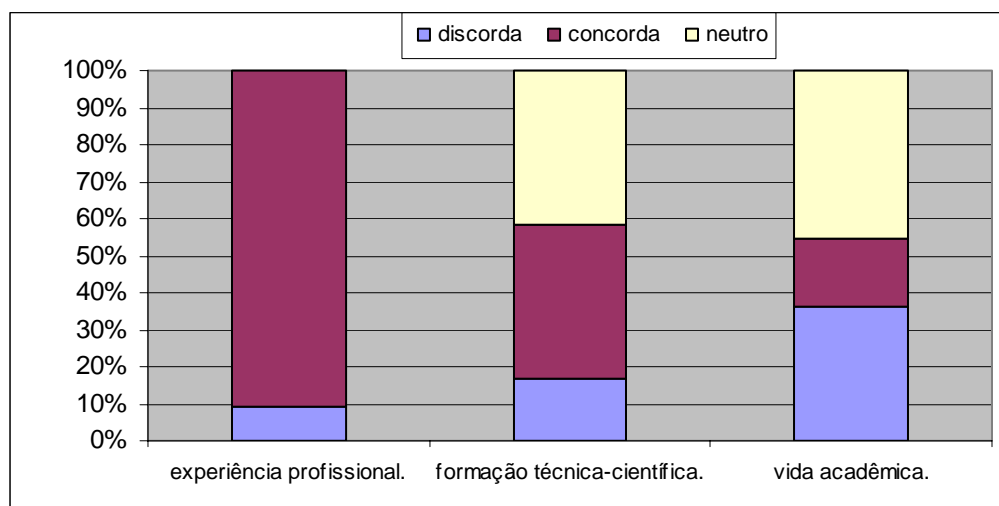


gráfico 11 Como é adquirido o conhecimento gerencial?

Finalmente, explorou as relações de poder que os papéis dos gestores convivem constantemente, as dificuldades apontadas na literatura em relação a função exercida pelos gerentes e por último mas não menos importante, as questões relacionada à exigências subjetivas que as organizações depositam sobre o papel dos gestores.

Quanto a relação de poder, também se observou uma divergência das respostas dadas com a literatura explorada no Capítulo 2.

Moller (1996, p.43), afirma que:

Empresas de muitas partes do mundo tem reconhecido o valor de se derrubar a hierarquia e delegar poderes aos funcionários. Ao menos, é esta a impressão que se tem quando se vê o bom conselho a respeito de delegação de poderes aos funcionários com tanta frequência na literatura gerencial. Muitas empresas tem se esforçado para introduzir a delegação de poderes aos funcionários. Entretanto, os esforços por parte das empresas para delegar responsabilidades e autoridades nem sempre produzem os resultados esperados. A principal razão é que o poder e a liberdade de ação nem sempre acompanham a responsabilidade que a gerência supõe ter dado aos funcionários. (MOLLER, 1996, p.43)

Foram avaliados oito itens, dos quais seis itens foram avaliados como Discorda pelos entrevistados, apenas um item obteve avaliação de Concorda e mais um item onde as avaliações Concorda e Discorda obtiveram os mesmos percentuais.

Dificuldades de delegar responsabilidade.

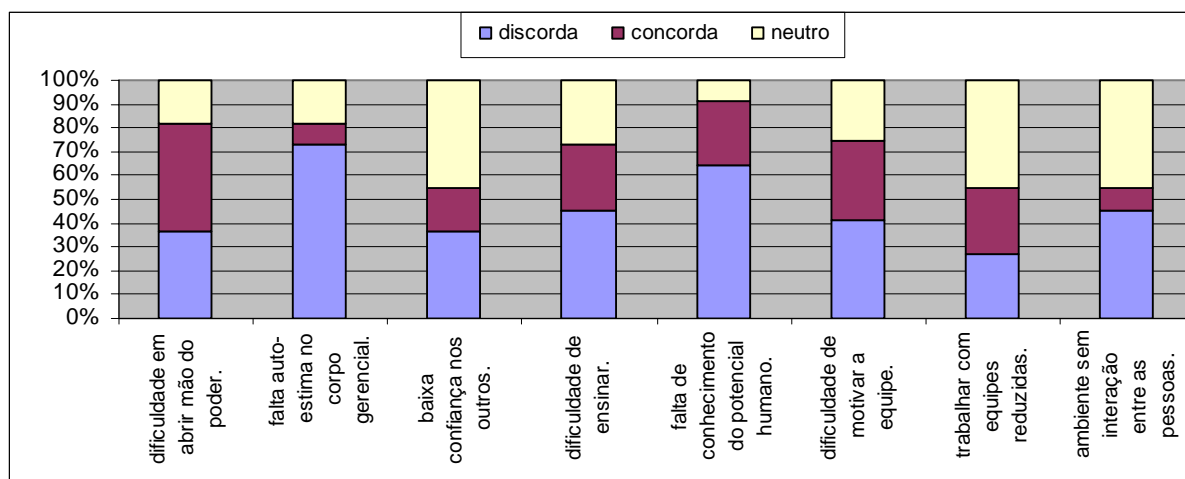


gráfico 12 Dificuldades de delegar responsabilidade.

Por fim, através da definição de Guerrier (2000), que o verdadeiro trabalho gerencial tem as seguintes características:

- Ritmo incansável – gerentes têm de lidar com uma grande quantidade de trabalho;
- Variedade, brevidade e fragmentação – gerentes tendem a despender espaços de tempo relativamente pequenos em qualquer atividade. Eles pulam de uma tarefa para outra e raramente têm tempo para planejar ou pensar de forma ininterrupta;
- Preferência por questões atuais, específicas e não rotineiras – a administração é um atividade baseada na intuição e na improvisação, e os gerentes tomam a maior parte de suas decisões *ad hoc*;
- Preferência por meios de comunicação verbais em vez de escritos – gerentes preferem resolver problemas face a face ou pelo telefone a escrever memorandos ou relatórios;
- Uma rede de contatos internos e externos – gerentes passam a maior parte do tempo conversando com pessoas e respondendo a suas demandas. Eles dedicam muita atenção ao desenvolvimento de redes, relacionamentos interpessoais e política organizacional;
- Pesadas limitações, porém com algum controle sobre seu trabalho – pode parecer que os gerentes nada fazem além de reagir a problemas, crises e exigências dos outros. Mas ao lidar com suas amplas agendas por meio de seus contatos, os gerentes pode ser tanto pró-ativos como reativos.

Diante dessas características, observou-se que a maioria delas obteve uma avaliação maior quando comparada aos últimos três anos, apenas uma característica foi considerada igual em relação ao período anterior.

Importância atual comparada há três anos atrás para as características gerenciais

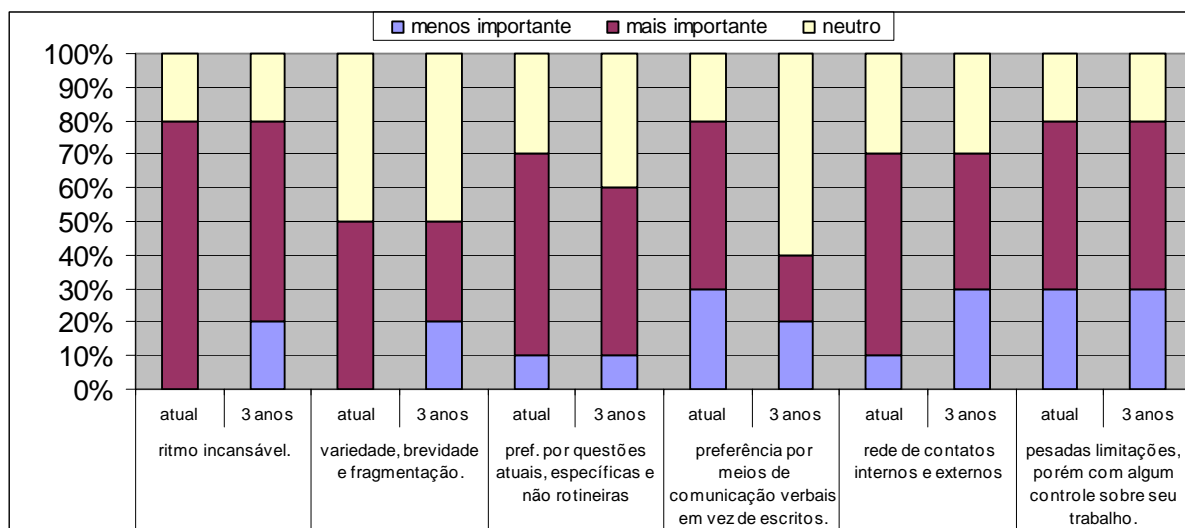


gráfico 13 Importância atual comparada há três anos atrás para as características gerenciais.

Pode-se validar que as exigências subjetivas atribuídas aos gestores foram intensificadas nos últimos anos dentro da Unidade X.

A pesquisa revelou dois pontos incongruentes com a literatura relacionado a esse tópico, suprimindo esse fato pode-se afirmar que os padrões encontrados revelam que na Unidade X, os aspectos motivacionais e as características gerenciais estão fortemente relacionados com o descrito no Capítulo 2.

5.1.4 Mudança organizacional.

Colarelli (1998), afirmou que as organizações que sobrevivem são aquelas que se adaptam aos seus nichos ambientais. Se seus nichos mudarem, essas organizações provavelmente perecerão, a menos que mudem.

Assim foi explorado nesse tópico questões relacionados a mudança organizacional que a Empresa A e sua Unidade X possam estar sujeitas.

Foi exposto aos entrevistados a pergunta como sua Organização tem se comportado frente ao ambiente de mudança. O pesquisador pode verificar que há uma tendência em apontar uma relativa demora nas tomadas de decisões para o processo de adaptação.

“Acredito que toda organização deva trabalhar com o espírito de crise e reinventando-se a cada dia. Em vista de resultados alcançados e dificuldades geradas através de uma hierarquia mal definida, a organização demorou na tomada de decisões importantes que deveriam ter sido tomadas tempos atrás e hoje está colhendo os resultados.”

Gerente de Vendas.

“Acredito que a organização tem se adaptado as alterações de ambiente ainda que ela demorou a aceitar alterações sendo bastante conservadora durante vários anos e como consequência tendo que mudar muito em pouco tempo.”

Assessor do Diretor Geral.

“Nestas situações de ambiente a organização tem uma postura protecionista em relação ao impacto das tratativas e ações que julgam ser necessárias para o momento, existe uma dose excessiva de cautela na minha visão.”

Supervisor de Produção.

Na outra extremidade, há um consenso geral entre os entrevistados sobre a intensidade que ocorreu a mudança organizacional nos últimos três anos, 70% dos entrevistados avaliam que a mudança ocorreu de forma Muito Intenso e Demasiadamente Intenso.

Nos últimos 3 anos qual a intensidade que ocorreu a mudança organizacional?

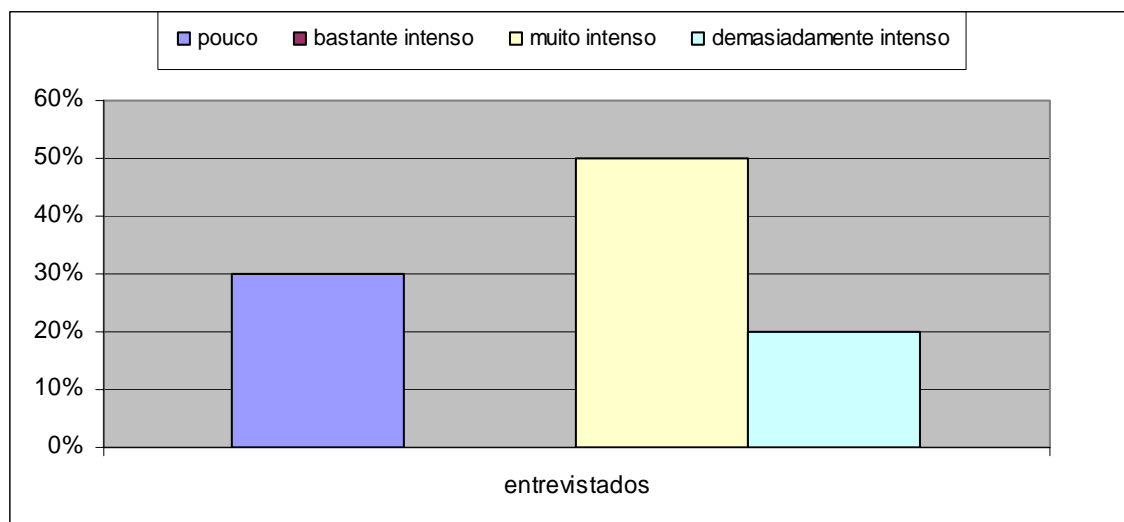


gráfico 14 Nos últimos 3 anos qual a intensidade que ocorreu a mudança organizacional?

Chiavenatto (2004), afirma que “a mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso: ela deve ser planejada.”

Na visão dele há quatro tipos de mudança nas organizações, a saber:

- Mudanças estruturais: que afetam a estrutura da organizacional, os órgãos, as redes de informação interna e externa, os níveis hierárquicos e alterações no esquema de diferenciação *versus* integração existente;
- Mudanças na tecnologia: que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresarias. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços;
- Mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os resultados ou saída da organização;
- Mudanças culturais: isto é, mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.

Foi possível identificar através da pesquisa, se as mudanças organizacionais que afetam a Empresa A estão descritas na literatura, ou seja, o processo de mudança organizacional segue um padrão conhecido e estudado no meio acadêmico.

Os resultados apontam que os tipos de mudanças Estruturais e Culturais obtiveram menos que 10% de rejeição e mais de 70% de aceitação, enquanto os tipos de mudanças Tecnológica e Produtos receberam entre 18% e 36% de rejeição, muito embora o nível de aceitação seja alto também, entre 60% e 75%, pode-se verificar claramente que os entrevistados identificam que a Mudança Organizacional ocorre dentro de um modelo conhecido e apontam ainda para quais tipos são mais evidenciados.

Quais tipos de mudança afetam sua organização?

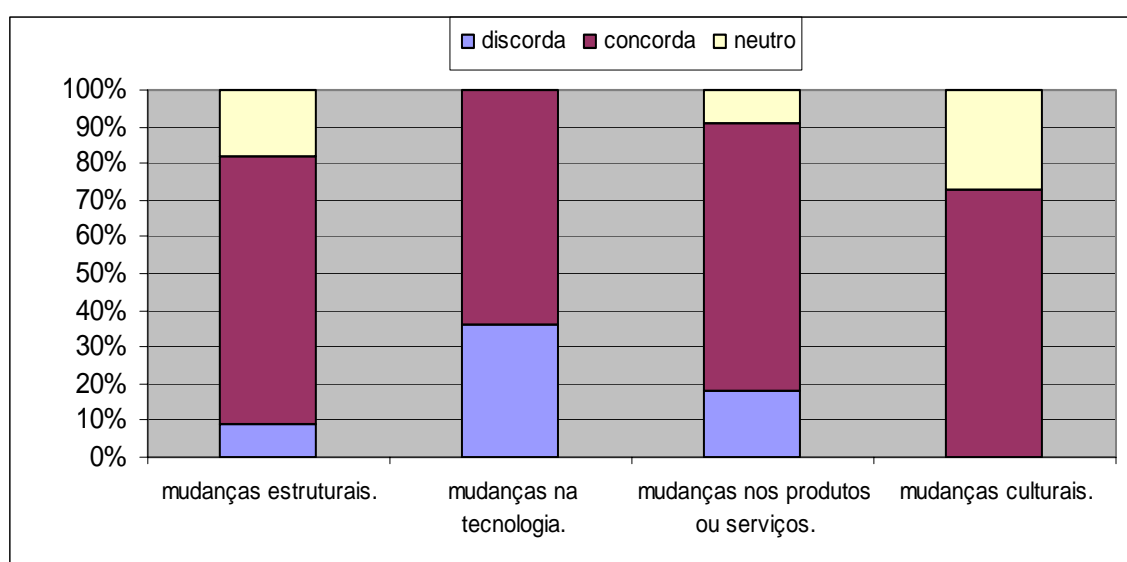


gráfico 15 Quais tipos de mudança afetam sua organização?

Ainda no que tange ao tipo de mudança, o pesquisador buscou identificar qual a característica, que segundo Dirks *et al* (1996), influenciam a relação entre a posse psicologia e a disposição de aceitar a mudança ou de resistir a ela.

Observou-se que 35% dos entrevistados afirmam que a mudança imposta é a característica mais presente, enquanto as demais características ficaram distribuídas entre 9% e 18%.

Qual é a característica de mudança organizacional mais aplicada?

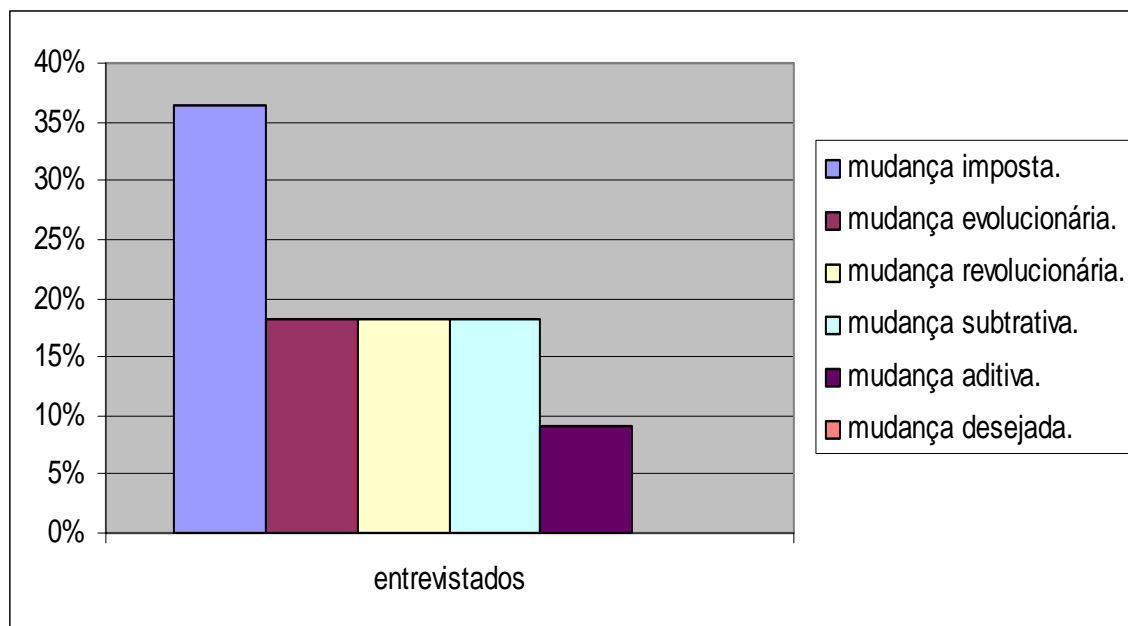


gráfico 16 Qual é a característica de mudança organizacional mais aplicada?

Por fim, como objeto de avaliação da criticidade do processo de mudança, o pesquisador, com base nos autores Kotter e Heskett (1992), Appelbaum e Batt (1993), buscou identificar oportunidades para melhorar o processo de mudança.

A característica “forte liderança capaz de iniciar e sustentar a mudança”, recebeu 46% como mais importante, 27% como menos importante e outros 27% com neutro.

A característica “uma visão clara do que precisa ser feito”, recebeu 36% como mais importante, 46% como menos importante e 18% como neutro.

A característica “desenvolvimento de novos procedimentos de trabalho”, recebeu 64% como mais importante, 9% como menos importante e 27% como neutro.

A característica “uma organização aberta para aprender”, recebeu 18% como mais importante, 46% como menos importante e 36% como neutro.

Diante desses resultados é possível perceber que a Empresa A, através da percepção dos entrevistados, pode obter resultados mais satisfatórios na condução da mudança organizacional, intensificando a importância das características citadas anteriormente.

Qual é a importância dada pela sua Empresa para o processo de mudança organizacional?

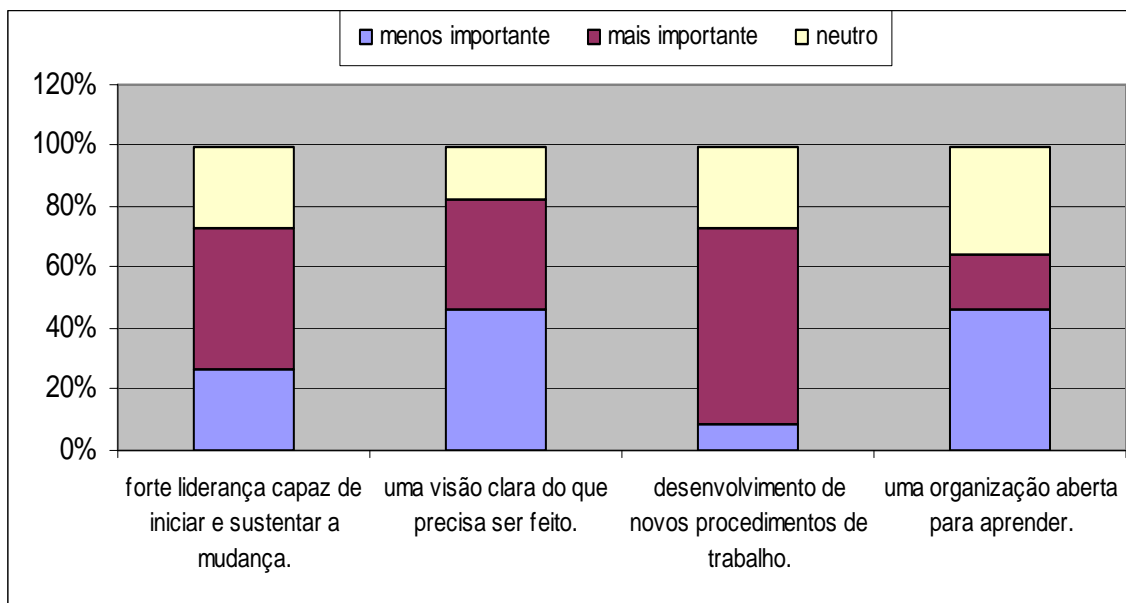


gráfico 17 Qual é a importância dada pela sua Empresa para o processo de mudança organizacional?

Os dados obtidos na pesquisa, referente a este tópico, demonstram que a Empresa A através da sua Unidade X, está envolvida fortemente em um processo de mudança organizacional, e ainda esse processo ocorre de forma conhecida no meio científico, não há nenhuma evidência que possa apontar para um modelo diferente.

5.1.5 Estilo gerencial Sul Coreano.

Neste tópico o pesquisador buscou identificar quais características do Estilo Gerencial Sul Coreano estão mais presente no cotidiano Empresa A, além do que, também validar como essas características estão sendo percebidas.

Foi solicitado aos entrevistados apontar quais características predominantes relacionadas aos gerentes/administradores Sul Coreanos.

“Fidelidade ao grupo e à empresa, respeito absoluto à hierarquia de função e de idade, velocidade na realização de tarefas, homogeneidade cultural (com dificuldade para aceitar a diversidade e a globalização), prazer em buscar a inovação tecnológica. A responsabilidade é fortemente alocada no indivíduo e as decisões são tomadas pelo líder, através de hierarquia e não de consenso”.

Gerente de Excelência.

“Dedicação ao trabalho; perseguição das metas definidas pelos superiores imediatos (muitas vezes não importa como!); cumprimento dos acordos com parceiros enquanto esta alinhado com as metas definidas”.

Gerente de Vendas.

“Forte determinação em busca de metas, muitas vezes inatingíveis. Hierarquia com comportamentos de graus de subordinação totalmente militarizada. Total descrédito para as questões de diversidade”.

Gerente de Compras.

“Forte determinação, pouco diálogo ou discussão, focados, estruturados, ética "maleável", dificuldade em aceitar culturas diferentes, inflexíveis.”

Assessor do Diretor Geral.

Entre os entrevistados há uma clara divisão, porém não extremas, entre os que afirmam que o Estilo Gerencial Sul Coreano incomoda a equipe e os que afirmam que não incomoda. 55% dos entrevistados afirmam que incomoda pouco enquanto 45% afirmam que incomoda bastante.

O estilo coreano incomoda a sua equipe?

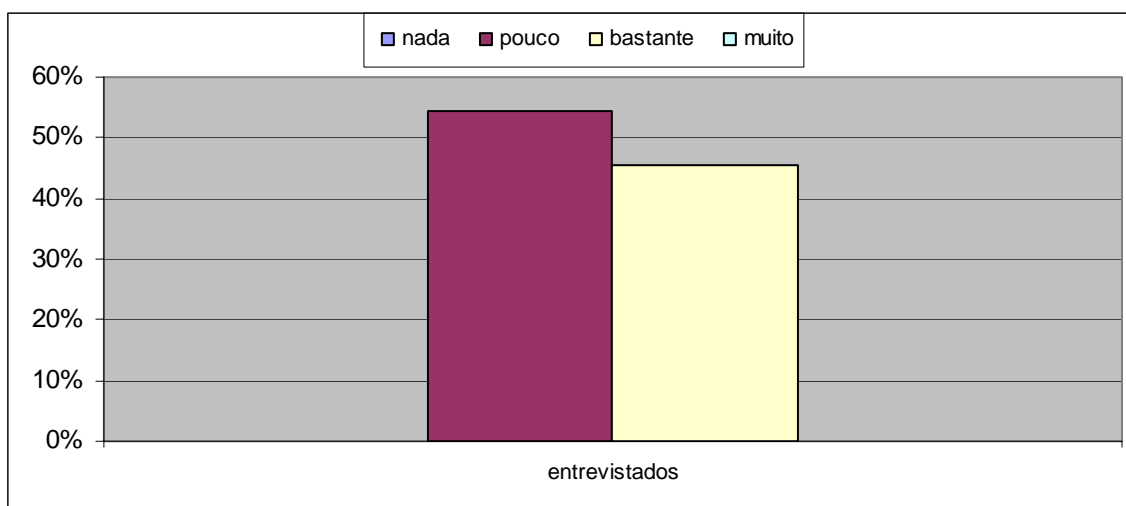


gráfico 18 O estilo coreano incomoda a sua equipe?

As características elucidadas no Capítulo 3, foram apresentadas aos entrevistados para apontar a intensidade que se percebe dentro da Unidade X.

Controle Centralizado, Altas Estruturas Hierárquicas, Grau de Formalização e Autoridade Marcante, foram avaliados entre 64% e 90% como Muito perceptível e com um nível menor de 18% como Nenhuma percepção. Já as características Filosofia de Administração Paternalista e Recompensa por Desempenho, foram avaliadas com apenas 27% como Muito perceptível.

Como se percebe as características do estilo coreano?

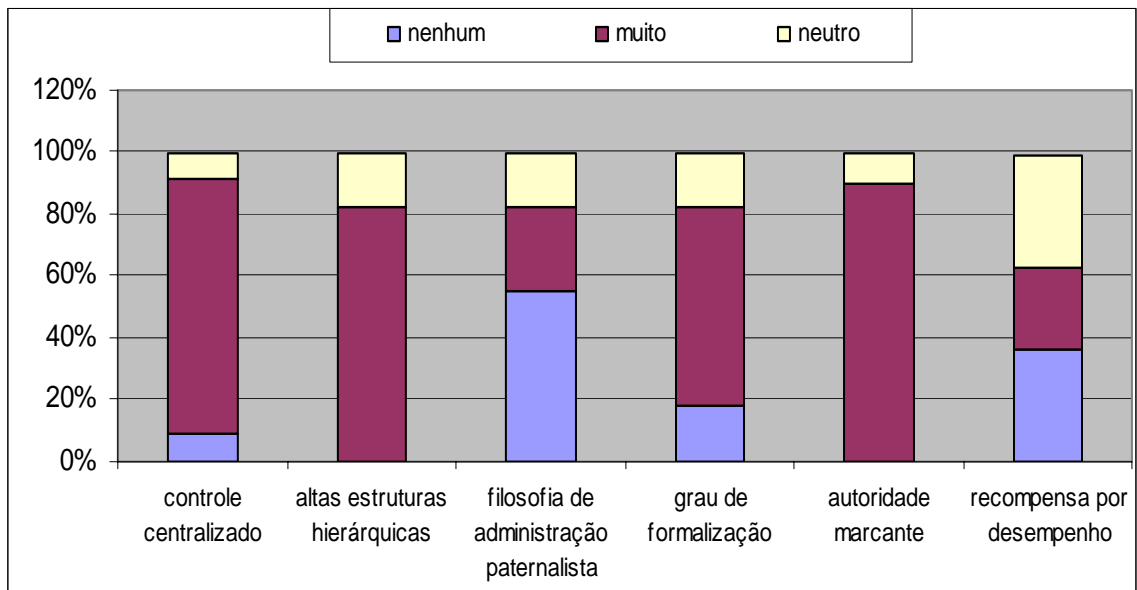


gráfico 19 Como se percebe as características do estilo coreano?

Ainda explorou-se, os resultados associados a essas características em relação aos últimos 3 anos. Os resultados Velocidade nas Ações, Direcionamento nos Resultados, Objetividade nas Ações e Disciplina aos Compromissos, obtiveram entre 55% e 73% de avaliações que Melhoraram, enquanto os resultados Transparência na Relações e Austeridade com os Recursos Financeiros, obtiveram avaliações entre 27% e 55% que Pioraram.

Qual a percepção nos últimos 3 anos da presença do estilo coreano ?

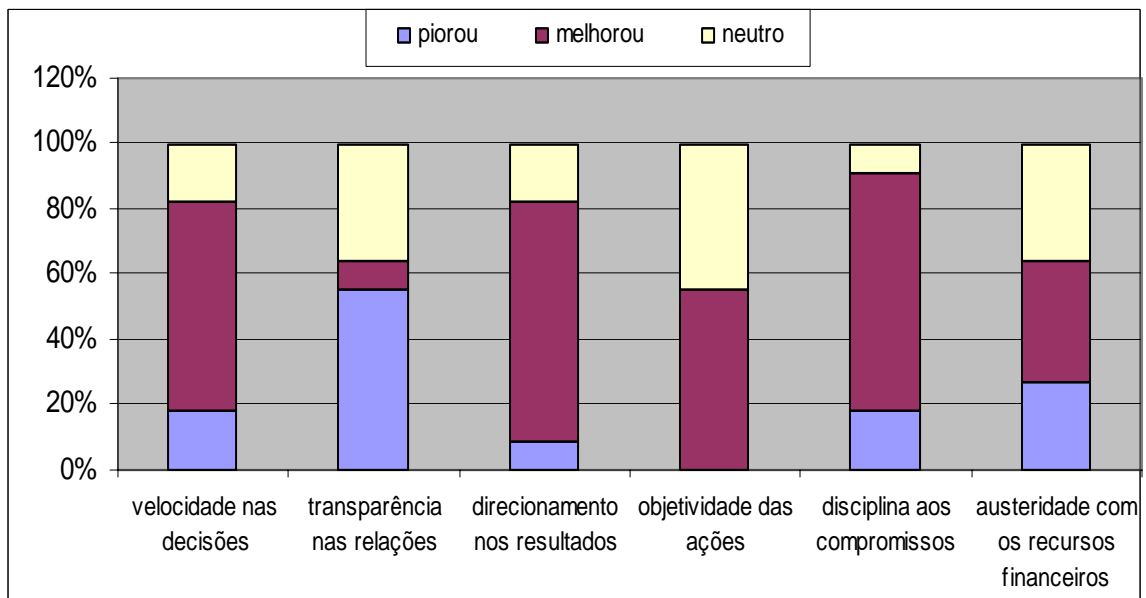


gráfico 20 Qual a percepção nos últimos 3 anos da presença do estilo coreano ?

5.1.6 Observações gerais.

Neste último tópico foi dada oportunidade aos entrevistados avaliar, em linhas gerais, como a Unidade X está se adaptando ao Estilo Gerencial Sul Coreano. O pesquisador buscou identificar qual característica associada os Gestores Brasileiros que podem favorecer o processo de adaptação.

Foi questionado se a Unidade X está conseguindo adaptar-se ao Estilo Sul Coreano e quais características são favoráveis ou desfavoráveis para esse processo.

“Sim. Os gestores brasileiros têm um alto grau de flexibilidade o que facilita e muito esta adaptação”.

Gerente de Compras.

“Sim, a unidade de negócio tem se adaptado à forma Sul Coreana de administração. A principal característica favorável à adaptação é a grande flexibilidade e certo grau de subserviência dos brasileiros em relação aos estrangeiros. Outro fator importante é que o brasileiro mantém o bom humor em qualquer situação, mesmo em crises”.

Gerente de Excelência.

“Como em tudo o ser humano tem uma capacidade nata de adaptação(ou acomodação).....o estilo coreano é muito autoritário e direto..isso pode parecer um grande problema no inicio..mas por outro lado fica claro quais são os "drivers" da organização....pessoas “sensíveis” possuem maior dificuldade nesta adaptação....por outro lado..pessoas de características "mais lógicas"...acabam assimilando e incorporando esse "way of working" de forma natural”.

Gerente de Qualidade.

Em relação aos últimos 5 anos, as mudanças decorrente ao processo de adaptação foram apontadas por 55% dos entrevistados como Profundas e 45% como Superficiais, enquanto não houve nenhuma indicação para Nada ou Pouco.

Deste modo, é possível afirmar que a Unidade X está envolvida num processo de adaptação, a pesquisa confirma a descrição obtida na caracterização do Estudo de Caso apresentado nos Capítulos 4.2 e 4.2.1.

Em relação aos últimos 5 anos, como está a adaptação da sua Unidade ao estilo coreano?

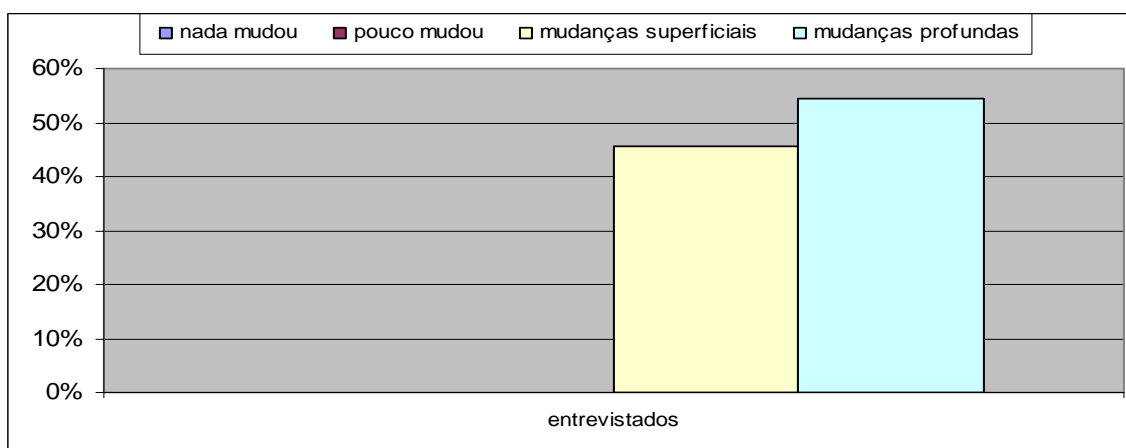


gráfico 21 Em relação aos últimos 5 anos, como está a adaptação da sua Unidade ao estilo coreano?

Ainda em relação aos 5 últimos anos, foi solicitado para que os entrevistados avaliassem nas diversas características da organização a influência ou não do Estilo Gerencial Sul Coreano e ainda se houve melhora ou não dessas características.

Em relação aos resultados dos últimos 5 anos, sua unidade apresentou melhorias que diretamente foram influenciada pelo estilo coreano?

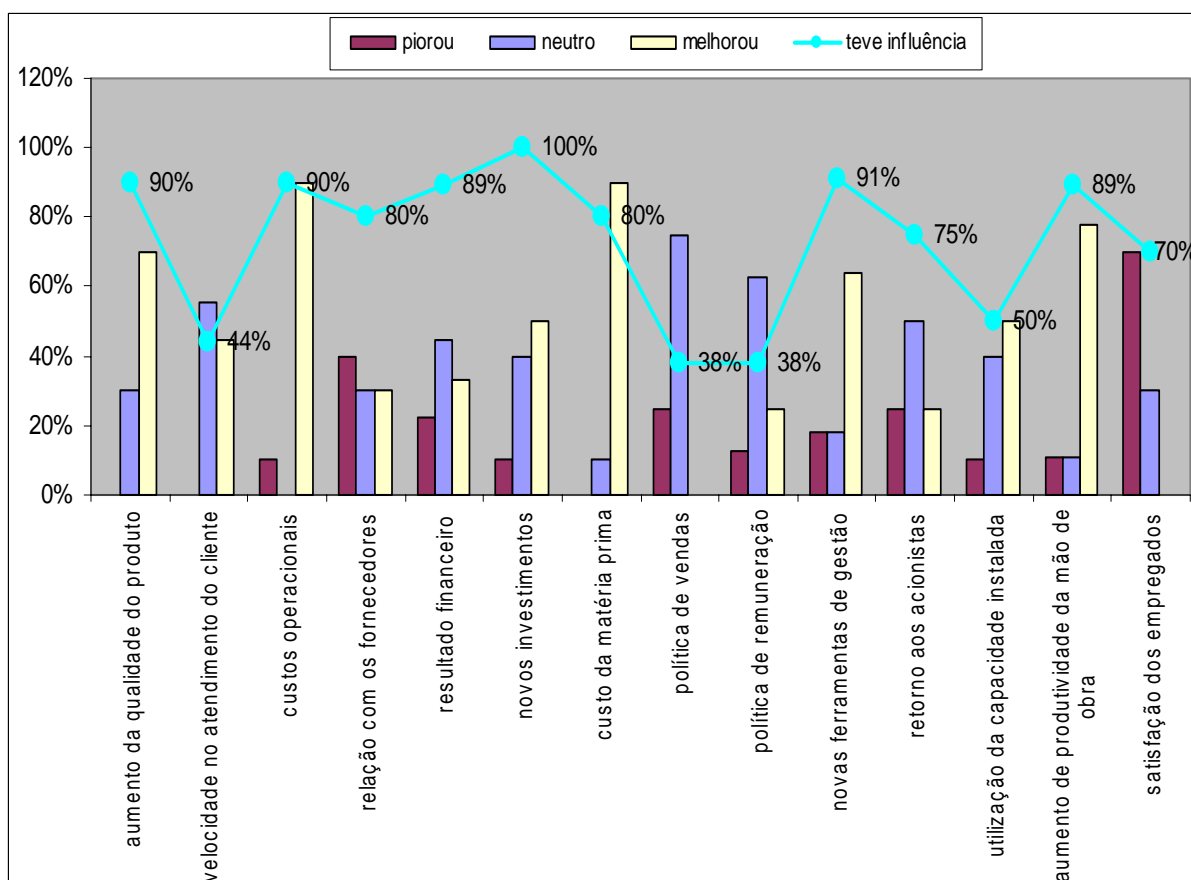


gráfico 22 Em relação aos resultados dos últimos 5 anos, sua unidade apresentou melhorias que diretamente foram influenciada pelo estilo coreano?

A primeira impressão retirada dos dados da pesquisa é a quantidade de características que avaliadas como Teve Influência do Estilo Sul Coreano:

- 8 características ficaram entre 80% a 100% de avaliações positivas;
- 3 características ficaram entre 50% a 75% de avaliações positivas;
- apenas 3 características receberam menos que 50% de avaliações positivas.

Também foi possível perceber que 7 características Melhoraram em relação aos últimos 5 anos, ou seja, 50% das características foram avaliadas pelos entrevistados como Melhorou.. Apenas 3 características foram avaliadas que Pioraram em relação aos últimos 5 anos, isso representa 14% das características. As demais características, que correspondem a 36%, foram avaliadas como Neutra.

Novamente a pesquisa revelou a questão das relações humanas com os próprios empregados, a característica Satisfação dos Funcionários foi avaliado por 70% dos entrevistados como Piorou. Esse ponto da pesquisa valida os dois pontos observados no tópico 5.1.3 Aspectos Motivacionais e Papel dos Gestores, onde a característica de Clima de Medo e Insegurança foram avaliadas fortemente de forma negativa, onde ficou claro que os entrevistados não concordam com a definição de Scott *et al.* (1981), para o papel gerencial e por fim o conhecimento gerencial dentro da Unidade X foi adquirido predominantemente pela experiência profissional.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais conclusões derivadas do desenvolvimento deste trabalho, as limitações do mesmo e recomendações para trabalhos futuros.

De acordo com o que foi apresentado neste trabalho, pode-se verificar que o objetivo inicial da pesquisa foi alcançado.

6.1 Conclusões quanto ao Objetivo Geral.

Segundo o objetivo geral deste trabalho, que é analisar os conceitos e práticas de gestão aplicadas nas plantas produtivas de origem Sul Coreanas, que estão sendo absorvidas nas plantas Brasileiras. Foram identificados, na literatura, os principais tópicos que este pesquisador julgou necessário para discorrer a dissertação:

- Aspectos Culturais;
- Cultura Organizacional;
- Estratégia Organizacional;
- Aspectos Motivacionais;
- Papel dos Gestores;
- Mudança Organizacional.

O conjunto destes tópicos const

gestores Brasileiros. Daí conclui-se que os gestores Brasileiros, responsáveis por absorver e implantar as práticas Sul Coreanas na Unidade X, fundamentalmente entendem o significado e a importância dos aspectos culturais na vida da Organização. E absorvem isso gerando um ambiente amigável e receptivo para as novas experiências.

Como recomendação de melhoria para este tópico, o pesquisador sugere explorar e apresentar aos membros da organização, os traços culturais que regem a Organização, principais características, pontos de tensões históricos, enfim, o pesquisador acredita que ao suprir os membros com o conhecimento sobre as culturas envolvidas na própria Organização, no caso da Unidade X poderá facilitar substancialmente o processo de adaptação.

Quanto à **Cultura Organizacional**, entender os mecanismos e fatores que determinam ou interagem com a cultura organizacional, os administradores podem em um ambiente determinado por mudanças tecnológicas ou sócio-econômicas, direcionar a empresa para a obtenção do sucesso. No protocolo de pesquisa foi explorado os pontos mais relevantes para identificar, na Unidade X, a percepção da importância dada aos fundamentos da Cultura Organizacional. Conclui-se que são aplicados os conceitos muito embora se identificou certa neutralidade em diversos pontos.

Como recomendação de melhoria, a sugestão é aplicar de forma convincente as declarações da Visão, Missão e Valores da Organização, fazer o *deployment* dentro da Unidade X de forma eficaz, estabelecer um processo de revisão regular de forma a manter o alinhamento entre a Unidade X e a Organização, dar aos membros da Unidade X *feedback* sobre os programas organizacionais.

Quanto à **Estratégia Organizacional**, dentro dos vários modelos estratégicos apresentado no Capítulo 2, foi possível identificar que a Empresa A através da sua Unidade X aplica o modelo para formulação estratégica elaborado por Wack (1998), o seu modelo concentra-se na incerteza envolvida no processo de formulação da estratégia. O autor considera que as previsões funcionam geralmente, pois o mundo não muda sempre. Contudo, existe sempre o risco da previsão falhar e, nesse caso, as conseqüências poderiam ser graves. Para o autor não adiantaria buscar novos métodos mais refinados de previsão, uma vez que o número de variáveis que afetam a incerteza do futuro é muito grande. Portanto, a melhor abordagem é aceitar a incerteza e integrá-la ao raciocínio. Seu método de formulação de estratégias é baseado na elaboração de cenários.

Como recomendação ao processo de formulação estratégica, é necessário e fundamental estabelecer um cronograma periódico para formulação e revisões formais. Todavia, apesar de estar claro o modelo adotado na formulação estratégica, há de salientar que estruturadamente

não ocorre esse processo, daí nasce a sugestão de concentrar esforços para estabelecer um regime estrutural para esse processo.

Quanto aos **Aspectos Motivacionais**, o entendimento de como estes aspectos estão inter-relacionados, abre uma enorme vantagem para as organizações que estão expostas em ambientes de constantes mudanças. Vale reforçar que a correta utilização dos modelos e formas motivacionais, determinará a agilidade das empresas em se adaptar diante das mudanças e alterações de cenários competitivos. Diante as respostas obtidas, pode-se concluir que os Aspectos Motivacionais são respeitados e considerados, uma vez que a maioria dos pontos de verificação obtiveram conceitos favoráveis.

Como recomendação, há de salientar a necessidade de trabalhar com o sentimento de Medo e Preocupação dos membros, é natural esse aspecto se destacar uma vez do constante processo de mudança pela qual a Empresa A está exposta, entretanto é de fundamental importância aos gestores reduzir esse nível de apreensão. O pesquisador sugere introduzir dentro da Unidade X um processo formal de avaliação de desempenho, com estabelecimento de metas, revisões formais e pontos de melhorias, essa ferramenta poderá reduzir as tensões, uma vez que permite a cada membro saber de forma quantitativa e qualitativa seus desempenhos.

Quanto ao **Papel dos Gestores**, observa-se que o entendimento do papel gerencial dentro das organizações é de fundamental relevância, notoriamente pela importância que essa função exerce nos fatores da Cultura Organizacional e nos Aspectos Motivacionais. Pode-se afirmar, que na Unidade X, em linhas gerais este aspecto é aplicado de forma descrito na revisão bibliográfica, entretanto há dois pontos relevantes que divergem da literatura. Quanto à importância do papel gerencial, não é claro aos gestores da Unidade X seus papéis. Quanto à relação com o poder, conclui-se que os gestores não concordam com as dificuldades para delegar responsabilidades apresentadas na literatura.

Como recomendação de melhoria, a sugestão é proporcionar ao corpo gerencial o conhecimento teórico que envolve suas funções e seus papéis.

Quanto à **Mudança Organizacional**, em relação a este tópico conclui-se que a Unidade X representa claramente uma organização imersa em processo de mudança organizacional, identificou-se na pesquisa que esse processo ocorre de forma similar ao descrito na literatura.

Como recomendação, este pesquisador sugere dar maior ênfase para velocidade na tomada de decisões que afetam o processo de mudança dentro da Unidade X, intensificar os principais focos e direção da Unidade X, por fim criar um ambiente favorável para o aprendizado.

6.2 Conclusões quanto aos Objetivos Específicos.

Quanto ao **Estilo Gerencial Sul Coreano**, a pesquisa forneceu informações importante que pode caracterizar este estilo, e como era esperado, congruente com a literatura apresentada no Capítulo 3. Pode-se afirmar que características como: Fidelidade à empresa, Forte determinação na busca dos resultados, Dedicção ao trabalho, Autoridade marcante, Controle centralizado, Disciplina e entre outras, são perfeitamente perceptíveis pelos gestores Brasileiros.

Pode-se afirmar que não há diferenças entre o modelo de gestão sul coreanos e os modelos clássicos, todavia há de salientar que, os traços culturais adquiridos no processo de desenvolvimento Sul Coreano é indubitavelmente um diferencial positivo em relação aos gestores Brasileiros. A particularidade como se deu o desenvolvimento da Coréia do Sul, proporcionou àquela sociedade uma valorização ao estudo, reforçou o senso de nacionalismo, produziu um efeito em relação à importância ao trabalho e delimitou o respeito absoluto à hierarquia.

Muito embora, repouse um sentimento em relação à falta de traços semelhantes dos Gestores Sul Coreanos aos Gestores Brasileiros, a pesquisa revelou que características tais como: disciplina aos compromissos, velocidade nas decisões, foco e objetividade podem ser absorvidas no cotidiano organizacional sem rupturas indesejadas. Na outra extremidade, pode-se afirmar que a sociedade brasileira desenvolveu uma capacidade de adaptação e flexibilidade que permite absorver características não intrínsecas aos traços culturais. Por essa capacidade, os Gestores Brasileiros estão absorvendo as características provindas dos Gestores Sul Coreanos e adaptando a realidade organizacional brasileira.

Como recomendação de melhoria, a sugestão é proporcionar entre os Gestores Sul Coreanos e os Gestores Brasileiros um conhecimento de suas respectivas culturas, conhecimento dos traços importantes do desenvolvimento e valorização das características positivas.

Há também pontos detectáveis na pesquisa que merecem uma atenção especial, o pesquisador observa que decorrente o movimento de adaptação, na qual a Unidade X está imersa, fatores como satisfação dos funcionários, transparência nas relações, clima de medo e insegurança são apontadas de forma negativa, ou seja, o clima organizacional pode estar sendo corrompido em suas bases. **Como recomendação**, este pesquisador sugere introduzir um processo de pesquisa do clima organizacional, com o objetivo de buscar subsídios para introduzir um plano, em bases anuais, para melhorar o clima organizacional.

6.3 Conclusões quanto às Proposições.

Tem se apresentado à seguir:

- **P1: os conceitos e as práticas de gestão sul coreanas são baseados nos conceitos tradicionais, logo, a variável nova não é um modelo diferente e sim características culturais dos gestores Sul Coreanos:** de acordo com os resultados obtidos neste trabalho de pesquisa, as práticas de gestão sul coreanas seguem um padrão clássico identificado na literatura, logo, não há evidências que justifique afirmar a identificação de um padrão diferente. Contudo, características culturais, provenientes dos gestores sul coreano, estão sendo aplicadas na Unidade X e intensificadas nos últimos 3 anos.
- **P2: a flexibilidade do brasileiro é o fator diferencial que proporciona à adaptação dos conceitos e práticas Sul Coreanas de gestão:** há evidências que atestam que a flexibilidade e a capacidade de adaptação dos gestores brasileiros é um ponto marcante no processo de mudança organizacional que ocorre na Unidade X. Essa característica possibilita absorver, traços da forma que os gestores sul coreano trabalham, introduzir no cotidiano organizacional ações de adaptação evitando e ou reduzindo choques culturais.

6.4 Recomendações para trabalhos futuros.

O pesquisador apresenta recomendações para trabalhos futuros.

- Analisar outras empresas multinacionais Sul Coreanas instaladas no Brasil, quanto à adaptabilidade das práticas de gestão;
- Desenvolver uma ferramenta de avaliação do processo de adaptação cultural em empresas multinacionais Sul Coreanas, voltada para os gestores brasileiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMSDEN, A. Asia's next giant: South Korea and late industrialization. Oxford University Press, 1989.
- APPELBAUM, E.; BATT, R. High-performance work systems. Washington, DC: Economic Policy Institute, 1993.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Managing across borders. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BECKHARD, Richard. Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BENNIS, W.G. A invenção de uma vida: reflexões sobre a liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BERGAMINI, C.W. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTERO, C.O. A cultura da organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M (Coord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996, p. 43.
- BOESEMAN, G.; PHATAK, A.; SCHELLENBERGER, R.E. Strategic management: text and cases. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- BOOG, G. G. Desenvolvimento de recursos humanos: investimos com retorno?. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2001
- BOOG, G. G. O desafio da competência. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BRIZON, R.F.; MACHADO, M. Aplicação prática do modelo hoshin kanri integrado à estrutura de grupos de trabalho. Anais ENEGEP. v. 1, n.1, p.115, 2004.
- BRYMAN, A., Research methods and organization studies. Londres, Unwin Hyman Ltd, 1989. p-179-187.
- BURGELMAN, R. A.; MAIDIQUE, M. A.; WHEELWRIGHT, S.C. Strategic Management of Technology and Innovation. 3ed. New York: Mc Graw Hill/Irwin, 2001. 990p.
- CHIAVENATTO, Idalberto Administração de recursos humanos 3. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto Recursos Humanos: O capital humano das Organizações. 8. Ed.; São Paulo: Atlas S.A, 2004. p.100.
- CLEARY, T. Introduction. In: CLEARY, T. The essential Confucius. New York: HarperCollins, p.1-11, 1992.
- COLARELLI, S. M. Psychological interventions in organizations: an evolutionary perspective. American Psychologist, n.53, p. 1044-1056, 1998.

COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas, Papirus, 1994.

CRESWELL, J. Research design: qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage, 1994.

D'AVENI, R. Hipercompetição. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAHLSGAARD, K.; PETERSON, C.; SELIGMAN, M. E. P. Share virtue: the convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of General Psychology*, vol.9, n.3. 203-213, 2005.

DAVIDOFF, Linda L. Introdução à Psicologia. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. Dynamic competitive advantage. Wiley, 1998.

DICIONÁRIO DE SOCIOLOGIA. Porto Alegre: Globo, 1967.

DIRKS, K.; CUMMINGS, L. L.; PIERCE, J. L. Psychological ownership in organizations: conditions under which individuals promote and resist change. In: WOODMAN, R. W.; PASMORE, W. A. Research in organizational change and development, v.9. Greenwich, CT: JAI Press, 1996, p.1-24.

DOSI, G.; CORIAT, B. The nature and accumulation of organizational competences/capabilities. *Revista Brasileira de Inovação*, v.1, n.2, jul/dez. 2002.

DRUCKER, P.F. O líder do futuro: L visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

DUBIM, R. Theory Building. 2nd ed. New York; Wiley, 1978.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Aprendizagem e Inovação Organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.27.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para Internacionalização da Indústria Brasileira. *Gestão&Produção*, v.10, n.12, p.129-144, ago. 2003.

FOLLET, M.P. Profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FREITAS, Maria Ester de Cultura Organizacional e Cultura Brasileira: Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. São Paulo: Atlas, 1997. p.293-304.

GARVIN, D. A. Manufacturing Strategic Planning. *California Management Review*, Summer, 1993.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 349-362.

GUERRIER, Y. Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional. São Paulo: Futura, 2000.

HAYES, R.; UPTON, D. Operations based strategy. *California Management Review*, v.40, n. 4, p 8-25, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA., 1996

HOFSTEDE, G. et. al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.2, p.286-316, 1990.

HOLLENBECK, John R.; Wagner III, John A. Comportamento Organizacional. São Paulo; Saraiva, 2000.

HUMPHREY, J. Quality issues for Korean manufacturing industry. *IDS Bulletin*. Brighton: Institute of Development Studies, 1993, v.24, n.2.

IGLECIAS, L.A.M Um modelo para formulação de estratégia tecnológica. 2001. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de São Carlos.

JUNG, K. Business-government relations in Korea. In: CHUNG, L. Korean managerial dynamics. New York: Praeger, 1990.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 1993.

KIM, L. Technological transformation of Korean firms. In: CHUNG, L. Korean managerial dynamics. New York: Praeger, 1990.

KOENIG, Samuel. Elementos da Sociologia. 5.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. Corporate culture and performance. Nova York: Free Press, 1992.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, v.24, n.3, p. 56-76, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2000.

LARAIA, Roque de B. Cultura: um conceito antropológico. 11.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

LEMOS, Carlos A.C. O que é patrimônio histórico. São Paulo: Brasiliense, 1981.

LEZANA, R. G. R. Fundamentos de um sistema de qualidade gerencial. Curitiba: ISPG, 1990.

LUZ, Ricardo S. Gestão do Clima Organizacional. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1994.

MELO, Marlene C. O. Lopes; Impacto da Prática Organizacional do Novo Capitalismo na função gerencial, ALAST, 2000.

MENGUZZATO, Martina; RENAU, José Juan La dirección estratégica de la empresa: um enfoque inovador del management. Barcelona: Ariel, 1995.

MERRIAM, S. Case study research in education: a qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MINTZBERG, H. A busca da vantagem competitiva. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.419-437.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on The Strategy Process. Sloan Management Review, p.21-30, Spring 1999.

MIRVIS, P. H. Organization development: part I. In: PASMORE, W. A.; WOODMAN, R. W. Research in organizational change and development, v.2. Greenwich, CT: JAI Press, 1998, p. 1-57.

MOLLER, C. Employeeeship: como maximar o desempenho pessoal e organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOTTA, Fernando C.P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C.P.; CALDAS, Miguel P. (org.) Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo R. Transformação Organizacional. A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOTTA, P.R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOURA, Paulo C. O Brasil e a empresa nos anos 90. São Gonçalo, RJ: Laboratórios B. Braun S.A., 1990.

MUCHINSKY, P.M. Psicologia Organizacional. 7. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

NONAKA, Ikujiro A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (org). Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, D. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2001, 100 p.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira, 2001.

OTT, J.S. Organizational culture perspective. Pacific Grove: Brooks, 1989.

PARASURAMAN, A. Marketing research. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M (Coord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996, 145 p.

PINDER, C.C. Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. Organizational development: Theory, practice, and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. Handbook of industrial and organizational psychology, v.3. 2. ed. Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.

PORTER, M. What is strategy? Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v.68, n.3, p. 79-91, 1990.

PROENÇA, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, 1999, ano VIII, n.23.

QUINN, J.B. Strategies for change. In: QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M. The strategy process: concepts, contexts, and cases. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

RAPPAPORT, A. Selecionando estratégias que criam valor para os acionistas. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.363-394.

REVISTA SUPERINTERESSANTE. São Paulo: Ed. Abril, n.208, 22 de dez.2004, p.44-46

REVISTA VEJA. São Paulo: Ed. Abril, a.38, n.7, 16 de fev. 2005, p.60-69.

ROBBERT, C.; PROBST, T. M.; MARTOCCHIO, J. J.; DRASGOW, F.; LAWLER, J. J. Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India. Journal of Applied Psychology, n.85, p.643-658, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RYAN, A. M.; CHAN, D.; PLOYHART, R. E.; SLADE, L. A. Employee attitude surveys in a multinational organizations: considering language and culture in assessing measurement equivalence. Personnel Psychology, n.52, p.37-58, 1999.

SANDRONI, P. Novíssimo dicionário de economia. São Paulo: Best Seller, 2000.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 2. Ed. San Francisco Jossey-Bass, 1989.

SCHEIN, E.H. What is culture. Reframing organizational culture. Newbury Park: Sage, 1991, 243-253 p.

SCOTT, W.G.; MITCHELL, T.R.; BIRNBAUM, P.H. Organization theory: a structural and behavioral analysis. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1981.

SOUZA, Edela L.P. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SOUZA, Daniel José de *Educação a Distância e Cultura Organizacional no Banco do Brasil: um estudo de caso*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SOUZA, E.B. *Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da petrobras, refinaria presidente Getúlio Vargas*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, p.339-358, 1983.

SNOW, C.; THOMAS, J. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*, v.31, n.4, p.457-480, 1994.

STRATHERN, P. *Confúcio em 90 minutos*. São Paulo: ed. Jorge Zahar, 1998.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Integrating technological, market and organizational change. New York: Wiley, 1998.

TINSLEY, C. Models of conflict resolution in Japanese, Germany, and American cultures. *Journal of Applied Psychology*, n.83, p.316-323, 1998.

TREACY, M.; WIERSEM, F. *The discipline of market leaders*. Addison Wesley, 1995.

TOMELIN, Luiz *Equipes de Aprendizagem e Satisfação Pessoal no Trabalho- um estudo de caso*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

UNDERWOOD, H. H. Improving teamwork through multicultural understanding. LG.Philips Displays International LTD. International Training Program. Korea, 2003, p.1-25.

VAN OUDENHOVEN, J. P.; MECHELSE, L.; DREU, C. K. Managerial conflict management in five European countries: the importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity. *Applied Psychology: An International Review*, n.47, p.439-455, 1998.

VASCONCELLOS, E. *Estrutura das organizações*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986, 93 p.

WACK, P. Cenários: águas desconhecidas. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p363-394.

WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing strategy: defining the missing link. *Strategic Management Journal*, v.5, 1984.

WHEELWRIGHT, S.; HAYES, R. Competing through manufacturing. *Harvard Business Review*, p.99-109, Jan/Feb. 1985.

WORREN, N. A.; RUDDLE, K.; MOORE, K. From organizational development to change management: the emergence of a new professional. *Journal of Applied Behavioral Science*, n. 35, p. 273-286, 1999.

YIN, R. K. Case study research: design and method. California: Newbury Park, 1989.

YIN, R. K. Case study research: design and method. USA: Sage Publications Inc, 1994

ZAHRA, S. A.; SISOLDIA, R. S.; DAS, S. R. Technology choices within competitive strategy types: a conceptual integration. International Journal of Technology Management, v.9, n.2, p172-195,1994.

ANEXO I

PROTOCOLO DE PESQUISA Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - UNIFEI	
1	Identificação do Respondente
1.1	Nome:
2	Solicitação de Cooperação
2.1	Instituição: Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI
2.2	Programa: Mestrado em Engenharia de Produção
2.3	Título da Dissertação: Práticas de Gestão Sul Coreanas no Brasil: Um Estudo de Caso
2.4	Objetivo: Essa pesquisa orientada pela UNIFEI, visa obter informações que possam identificar os fatores predominantes durante um processo de adaptação organizacional. O resultado desse trabalho proporcionará conhecimento aprofundado sobre o tema em questão e assim trazer vantagens competitivas para empresas que passam por situação semelhante. Os profissionais expostos à esses ambientes também poderão obter um diferencial profissional com esse conhecimento.
	<p>pesquisa, está sendo elaborado com total confidencialidade das fontes, a empresa na qual está sendo o objeto de estudo se apenas interessa a verificação dos fatos estudados.</p> <p>2.5 Confidencialidade da fonte: todo o trabalho, incluindo a pesquisa, está sendo elaborado com total confidencialidade das fontes. A empresa na qual está sendo o objeto de estudo se apenas interessa a verificação dos fatos estudados.</p>
3	Instruções para o Respondente
3.1	o questionário é dividido em 5 partes, os quais visam gerar uma orientação lógica do conteúdo das questões.
3.2	há dois tipos de questões: as questões abertas , onde o respondente tem total liberdade para expressar com suas próprias palavras e as questões de múltipla escolhas , onde o respondente optará por uma das alternativas.
3.3	esse questionário possui MACROS para proporcionar maior facilidade ao respondente, por gentileza habilite a Macro ao iniciar esse arquivo.
3.4	o termo Organização se refere ao negócio como um TODO , enquanto o termo Unidade de Negócio se refere ao seu LOCAL de trabalho.
3.5	disponha de 30 minutos para responder o questionário, ao começar a responder, clique no botão "INICIAR" e vá para seguinte.
3.6	se não for possível responder a uma pergunta, por favor deixe-a em branco e vá para seguinte.
3.7	por favor salve o arquivo e devolva o questionário preenchido para o e-mail: reybrizon@directnet.com.br
<p>Os resultados serão distribuídos para todos os respondentes em 2006</p> <p style="text-align: center;">MUITO OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!!!</p>	

2ª PARTE

Estratégia Organizacional e Competências Organizacionais

B1 O processo de globalização dos negócios está acelerando o ritmo de mudanças em termos de como as Organizações operam. Há uma transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. Qual é a sua compreensão sobre o papel da Estratégia Organizacional?

B2 Na sua Organização o Planejamento Estratégico ocorre de forma estruturada (revisões, definição das diretrizes, determinação dos processos chaves, etc...)?

 Concordo

 Tendo a Concordar

 Tendo a Discordar

 Discordo

B3 Quanto a formulação de Estratégias Organizacionais, avalie o seu grau de percepção em relação ao item abaixo, diante a sua Unidade de Negócio?

os programas e ações são determinados em função da análise dos ambientes internos e externos à empresa e das crenças e objetivos da organização.

nenhuma percepção

1 2 3 4 5

muita percepção

o planejamento é baseado nos cenários, incluindo na abordagem o grau de incerteza e a composição das forças que regem a indústria onde a esta a empresa.

nenhuma percepção

1 2 3 4 5

muita percepção

a estratégia é elaborada de baixo para cima. Diferente da visão tradicional de cima para baixo.

nenhuma percepção

1 2 3 4 5

muita percepção

surtem iniciativas estratégicas nos níveis inferiores, que serão incorporadas as interferências da empresa resultando uma estratégia única e abrangente. A empresa incentiva que as iniciativas estratégicas nos níveis operacionais sejam consistentes com a estratégia organizacional da empresa.

nenhuma percepção

1 2 3 4 5

muita percepção

o planejamento se baseia em um dos tópicos:
a) achar o melhor ajuste utilizando a matriz SWOT;
b) desdobrando através de verificações e utilizando-se de técnicas de planejamento;
c) seleção de posicionamento da situação da indústria;
d) centrada na visão do alto executivo;

nenhuma percepção

1 2 3 4 5

muita percepção

e) através de negociações, sendo mais subjetiva e interpretativa;

f) são emergentes e são resultados das ações dos indivíduos da organização;

g) é formulada através de um processo de negociação, incluindo relações de poder;

h) é elaborado com um processo social fundamentado na cultura;

i) é um processo reativo em relação ao ambiente.

B4 Considere a importância dos seguintes atributos Em relação a Estratégia Competitiva da sua Unidade de Negócio, para ganhar pedidos de seus principais clientes.

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

menores preços de venda.

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

melhores projeto e qualidade de produto.

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

melhor qualidade de conformação.

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

entregas mais confiáveis.

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

entregas mais rápidas.

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

melhor serviço ao cliente (suporte pós-venda e/ou técnico).

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

gama mais ampla de produtos.

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

oferecer novos produtos com maior frequência.

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

oferecer produtos mais inovadores.

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

maior flexibilidade no tamanho dos pedidos.

nenhu

ma importância 1 2 3 4 5 muita importância

produtos ambientalmente adequados.

nenhu

3ª PARTE

Aspectos Motivacionais e Papel dos Gestores

C1 Como voce define a Motivação para o trabalho?

C2 Como voce descreve sua equipe de trabalho em relação aos Aspectos Motivacionais?

personalidade da equipe.	<input type="text"/>	muito fraca	1 2 3 4 5	muito forte
sentimento de autoconfiança.	<input type="text"/>	muito baixo	1 2 3 4 5	muito alto
desenvolvimento do conhecimento.	<input type="text"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
desenvolvimento das habilidades/aptidões.	<input type="text"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
clima de medo e preocupação.	<input type="text"/>	muito presente	1 2 3 4 5	muito ausente
clima entre direção e empregado.	<input type="text"/>	péssimo	1 2 3 4 5	ótimo
relacionamento entre as pessoas	<input type="text"/>	péssimo	1 2 3 4 5	ótimo
autonomia e independência.	<input type="text"/>	mínima	1 2 3 4 5	máxima
satisfação com o ambiente de trabalho.	<input type="text"/>	muito baixo	1 2 3 4 5	muito alto
aprovação dos benefícios sociais.	<input type="text"/>	insatisfeito	1 2 3 4 5	satisfeito
criatividade das pessoas.	<input type="text"/>	nenhuma	1 2 3 4 5	muita
sentimento de realização.	<input type="text"/>	muito baixo	1 2 3 4 5	muito alto

C3 Em relação ao seu Papel de Gestor. Qual é o seu sentimento para os aspectos abaixo?

o papel do gestor é impessoal, a própria posição determina as expectativas, não o indivíduo.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
os papéis estão relacionados ao comportamento da tarefa. Um papel organizacional são os comportamentos esperados em um cargo específico.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
os papéis podem ser difíceis de determinar.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
os papéis podem ser aprendidos rapidamente e podem produzir grandes mudanças de comportamento.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
papéis e cargos são iguais; uma pessoa em um cargo pode desempenhar vários papéis.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo

C4 O conhecimento gerencial para dirigir a organização pode ser adquirido e aprimorado de tres maneiras: através da experiência profissional, da formação técnica-científica, ou da vida acadêmica. Qual dessas tres maneiras a sua Unidade de Negócio mais utilizou nos últimos 3 anos?

experiência profissional.	<input type="text"/>	de modo algum	1 2 3 4 5	muito
formação técnica-científica.	<input type="text"/>	de modo algum	1 2 3 4 5	muito
vida acadêmica.	<input type="text"/>	de modo algum	1 2 3 4 5	muito

C5 É reconhecido o valor de se derrubar a hierarquia e delegar poderes aos funcionários. Entretanto, os esforços para delegar responsabilidades e autoridades nem sempre produzem os resultados esperados. Como voce classificaria os aspectos abaixo, acerca das dificuldades de delegar na sua Unidade de Negócio?

dificuldade em abrir mão do poder.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
falta auto-estima no corpo gerencial.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
baixa confiança nos outros.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
dificuldade de ensinar.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
falta de conhecimento do potencial humano na organização.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
dificuldade de motivar a equipe.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
trabalhar com equipes reduzidas.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
ambiente sem interação entre as pessoas.	<input type="text"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo

C6 Qual a importância observada nas características citadas abaixo na sua Unidade de Negócio? Atualmente e com relação a 3 anos atrás?

	importância atual					nos últimos 3 anos							
	sem importância	1	2	3	4	5	sem importância	1	2	3	4	5	importante
ritmo incansável:gerentes têm de lidar com uma grande quantidade de trabalho.	<input type="text"/>						<input type="text"/>						
variedade, brevidade e fragmentação: gerentes tendem a despende espaços de tempo relativamente pequenos em qualquer atividade.	<input type="text"/>						<input type="text"/>						
preferência por questões atuais, especificas e não rotineiras.	<input type="text"/>						<input type="text"/>						
preferência por meios de comunicação verbais em vez de escritos.	<input type="text"/>						<input type="text"/>						
rede de contatos internos e externos: gerentes passam a maior parte do tempo conversando com pessoas e respondendo suas demandas.	<input type="text"/>						<input type="text"/>						
pesadas limitações, porém com algum controle sobre seu trabalho.	<input type="text"/>						<input type="text"/>						

4ª PARTE Mudança Organizacional

D1 O ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Em sua avaliação, como sua Organização tem se comportado diante desse ambiente?

D2 Qual é a intensidade do processo de mudança organizacional que ocorreu na sua Organização nos últimos 3 anos?

pouco
 bastante intenso
 muito intenso
 demasiadamente intenso

D3 Como voce classificaria os tipos de mudanças que afetam sua Organização?

mudanças estruturais: que afetam a estrutura organizacional, os níveis hierárquicos e as redes de informação interna e externa.	<input type="text" value="1"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
mudanças tecnológicas: aquisição de novas máquinas, instalações, processos. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas.	<input type="text" value="1"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os resultados ou saída da organização.	<input type="text" value="1"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
mudanças culturais: mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas e aspirações.	<input type="text" value="1"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito

4 Dentro da sua Unidade de Negócio, como voce observa o grau de importância dado para o ambiente de trabalho?

recursos da organização, a estrutura, as estratégias, os sistemas administrativos e os sistemas de recompensa.	<input type="text" value="1"/>	mínima importância	1 2 3 4 5	máxima importância
os fatores sociais, a cultura e o estilo gerencial da organização.	<input type="text" value="1"/>	mínima importância	1 2 3 4 5	máxima importância
o ambiente físico, a configuração do espaço da organização.	<input type="text" value="1"/>	mínima importância	1 2 3 4 5	máxima importância
os equipamentos, o design de processo, o fluxo de trabalho e as rotinas.	<input type="text" value="1"/>	mínima importância	1 2 3 4 5	máxima importância

D5 Selecione a característica de mudança organizacional que é mais aplicada na sua Unidade de Negócio?

- mudança desejada: as pessoas empreendem a mudança como resultado da sua própria iniciativa e vontade.
- mudança imposta: é a mudança iniciada por outros e à qual o indivíduo é forçado a agir.
- mudança evolucionária: envolve a modernização na organização.
- mudança revolucionária: desafia a compreensão que o indivíduo tem da organização.
- mudança aditiva: acrescentam coisas à organização.
- mudança subtrativa: reduzem ou subtraem coisas da organização.

D6 Ainda no processo de mudança organizacional, qual o grau de importância que voce percebe dentro da sua Organização para os aspectos abaixo?

forte liderança que é capaz de iniciar e sustentar a mudança.	<input type="text" value="1"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
uma visão clara do que precisa ser feito, ou seja, o senso de visão ou direção quanto ao rumo da empresa.	<input type="text" value="1"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
desenvolvimento de novos procedimentos de trabalho, é necessário que a organização desenvolva novos procedimentos de trabalho que reforcem os novos valores culturais que estão sendo implantados.	<input type="text" value="1"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo
uma organização aberta para aprender, a organização precisa estar preparada para passar por um período de tentativas e erros e aprender com esses tempos difíceis.	<input type="text" value="1"/>	discordo	1 2 3 4 5	concordo

5ª PARTE
Estilo Gerencial Sul Coreano

E1 Quais as características predominantes, que voce enumera, dos gerentes/administradores Sul Coreanos?

E2 O quanto sua equipe se sente incomodada em trabalhar sob um estilo coreano de gerenciamento?

nada
 pouco
 bastante
 muito

E3 Qual a intensidade que se percebe cada aspecto abaixo, em relação ao estilo gerencial Coreano?

controle centralizado	<input type="text"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
altas estruturas hierárquicas	<input type="text"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
filosofia de administração paternalista	<input type="text"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
grau de formalização	<input type="text"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
autoridade marcante	<input type="text"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
recompensa por desempenho	<input type="text"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito

E4 Nos ultimos 3 anos, como voce observa a presença desse estilo coreano nas relações gerenciais?

velocidade nas decisões	<input type="text"/>	piorou	1 2 3 4 5	melhorou
transparência nas relações	<input type="text"/>	piorou	1 2 3 4 5	melhorou
direcionamento nos resultados	<input type="text"/>	piorou	1 2 3 4 5	melhorou
objetividade das ações	<input type="text"/>	piorou	1 2 3 4 5	melhorou
disciplina aos compromissos	<input type="text"/>	piorou	1 2 3 4 5	melhorou
austeridade com os recursos financeiros	<input type="text"/>	piorou	1 2 3 4 5	melhorou

6ª PARTE

Observações Gerais

F1 Na sua opinião a sua Unidade de Negócio está conseguindo se adaptar a forma Sul Coreana de trabalhar? Quais características voce salienta que são favoráveis ou desfavoráveis para esse processo de adaptação?

F2 Em relação aos últimos 5 anos, como se caracteriza a adaptação da sua Unidade de Negócio ao Estilo de Gerenciamento Sul Coreano?

nada mudou
 pouco mudou
 mudança superficiais
 mudanças profundas

F3 De modo geral, qual a intensidade que se percebe para cada aspecto abaixo, em relação a sua Unidade de Negócio?

disciplina	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
velocidade	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
transparência nas relações	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
flexibilidade	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
inovação	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito
foco no negócio	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	nenhum	1 2 3 4 5	muito

F4 Em relação aos resultados, nos últimos 5 anos, sua Unidade de Negócio conseguiu apresentar melhorias que, diretamente ou indiretamente, foram influenciadas pela forma Sul Coreana de trabalhar?

	teve influência mesmo que indiretamente?	
aumento da qualidade do produto	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
velocidade no atendimento do cliente	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
custos operacionais	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
relação com os fornecedores	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
resultado financeiro	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
novos investimentos	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
custo da matéria prima	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
política de vendas	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
política de remuneração	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
novas ferramentas de gestão	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
retorno aos acionistas	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
utilização da capacidade instalada	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
aumento de produtividade da mão de obra	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou
satisfação dos empregados	<input type="radio"/> sim <input type="radio"/> não	<input type="radio"/> piorou <input type="radio"/> se manteve <input type="radio"/> melhorou

Obrigado por sua colaboração!

O resultado deste estudo será distribuído às empresas participantes uma vez que os resultados tenham sido compilados.
Por favor forneça a seguinte informação:

Seu nome:

Seu endereço de e-mail:

Seu telefone:

Sua posição na empresa:

Obrigado mais uma vez!

Lembre-se de que suas respostas serão tratadas com a mais TOTAL CONFIDENCIALIDADE e de que os nomes de empresas, unidades de negócios, produtos ou indivíduos não serão divulgados!

Por favor salve o arquivo e envie a :

reybrizon@directnet.com.br

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)