

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**INTEGRAÇÃO CULTURAL:  
um estudo de caso de aquisição no setor de Biotecnologia**

Luciana Fagundes da Silveira

**Belo Horizonte  
2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

Luciana Fagundes da Silveira

**INTEGRAÇÃO CULTURAL:**  
um estudo de caso de aquisição no setor de Biotecnologia

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2009

À minha filha, Cacá, minha ternura, meu amor!  
Ao meu amado, Wellington, que, mesmo antes de mim acreditou que era chegado o momento de ingressar no mestrado e me deu o apoio decisivo para o início dessa caminhada e confiança para continuar e concluir. Cacá e Wellington, vocês dois deram um novo e melhor sentido à minha vida.

## AGRADECIMENTOS

“Uma Andorinha só não faz verão”. Gosto dessa frase e acredito que ela seja o reflexo de todas as nossas conquistas. Em tudo, em maior ou menor medida, reside o apoio do outro. Afinal, somos sujeitos em permanente formação, e é das relações estabelecidas que advém a troca, a aprendizagem e a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Sem dúvida, cresci e fiquei mais robusta com o mestrado. Há dois anos, este processo era apenas um desafio. Hoje, agradeço a Deus pelo sonho realizado e também a todos que em alguma medida me apoiaram nesta caminhada.

Aos meus amados pais, Clarice e Manoel e aos meus preciosos irmãos, Cláudia, Juliano e Izabella, pelo apoio constante em todos os meus projetos. Sem dúvida, somos ligados por laços estreitos, que nos aproximam e nos fortalecem dando fôlego para os nossos pequenos e grandes vôos.

Aos meus amigos, pela partilha das alegrias e das angústias. Especialmente, ressalto a minha querida amiga Lu Costa, que, juntamente com o meu marido, Wellington, foram decisivos para que eu encarasse esta jornada. À minha amiga Doris, que sempre me socorreu nas estruturas estéticas.

Aos mestres e colegas do mestrado, por me apresentarem novos horizontes, para além do universo da jornalista. Meu agradecimento especial às professoras Valéria Judice e Vera Cançado e as colegas Fabiana Lana e Adriana Moreira, com as quais, de forma mais próxima, pude partilhar expectativas e dividir as alegrias diante de cada desafio vencido.

Ao meu orientador, Fernando Coutinho, por ser exemplo de respeito e compromisso com o outro. Nórdico na pontualidade em nossas reuniões, rápido no retorno e no esclarecimento das dúvidas, eficiente na indicação e condução do referencial teórico, é, sem dúvida, muito mais que um professor; é um Mestre, aquele que está para a formação plena do sujeito.

Aos gestores da Novo Nordisk agradeço por abrirem as portas de sua empresa e por me darem o apoio necessário para a realização de minha pesquisa. A cada um dos líderes, por reservarem espaço em suas agendas, contribuindo de forma decisiva para nortear o meu estudo. Fundamentalmente, à equipe de P&O (Pessoas e Organização), que garantiu meu acesso e me apoiou na coleta dos dados. Ao Aluisio Cunha e a sua equipe, particularmente, a Leonardo Camacho, Cecília Klassman e Elzeni. Aos ex-trabalhadores da Biobrás que me ajudaram a compreender o início desta história, com especial referência ao ex-diretor executivo, Francisco Carlos.

Por fim, divido com cada um de vocês a minha alegria. Afinal, como diz o ditado popular: “A felicidade é algo que se multiplica quando se divide”.

*Nada do que fazemos ou pensamos é trivial ou irrelevante, porque tudo que fazemos tem consequências no domínio das mudanças estruturais a que pertencemos.*

Humberto Maturana

## RESUMO

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, realizado com o propósito de compreender a influência da cultura nacional, no ambiente organizacional, a partir do processo de aquisição de uma empresa brasileira do ramo farmacêutico por uma multinacional dinamarquesa do mesmo ramo. Buscou-se também compreender o processo de integração empreendido pela multinacional e revelar em que medida as atuais práticas e valores da empresa escandinava são partilhados e vivenciados pelos empregados. Com vistas a responder a essas inquietações, a pesquisadora explorou no referencial teórico conceitos como: cultura organizacional, cultura nacional e integração cultural, trabalhando, respectivamente, com estudos baseados em Edgar Schein (1991) e com autores como Hofstede (2003) e Barros (2001, 2003). Principal norteador deste trabalho, Hofstede construiu um modelo teórico que permite aos pesquisadores refletirem sobre as influências de uma dada sociedade no contexto das organizações, a partir de cinco dimensões, que são delineadas numa escala bipolar de 0 a 100. Teoricamente, este estudo constatou que as duas nações estudadas, Dinamarca e Brasil, estão em lados opostos na escala de Hofstede. Após compreender o espaço de cada uma dessas nações no que concerne às dimensões coletivismo *versus* Individualismo; distância hierárquica (pequena ou grande); controle da incerteza (baixo ou elevado); feminilidade *versus* masculinidade; orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo, tornou-se possível investigar na prática o que imperava na Novo Nordisk: se as dimensões da cultura brasileira e ou da cultura escandinava. Tal investigação foi conduzida a partir da aplicação de 167 questionários aos atuais trabalhadores da multinacional, que está localizada, em uma cidade-polo, no norte de Minas Gerais. A análise estatística revelou uma expressiva influência da cultura brasileira neste ambiente administrativo, apesar do alto nível de normatização e socialização dos princípios de gestão da empresa escandinava. Mas cabe enfatizar que a pesquisa revelou também brasileiros mais assertivos, mais pontuais e menos sincrônicos, ou seja, mais alinhados com os princípios da cultura dinamarquesa. Além da escala de Coleta e Coleta (2005) que permitiu uma reflexão acerca das influências da cultura brasileira na dinâmica administrativa, os mesmos 167 empregados responderam a outra escala, de Ferreira et al. (2002), cuja análise permitiu descrever a cultura organizacional. Com vistas a explicitar também o processo de integração cultural e aprofundar a leitura desse ambiente organizacional foi feita uma série de entrevistas semiestruturadas, com ex-trabalhadores da empresa nacional e com os atuais gestores da multinacional.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Cultura Nacional, Aquisição, Integração Cultural.

## ABSTRACT

This work is characterized as a study of descriptive and explanatory case, accomplished with the purpose of understanding the influence of the national culture, in the organizational atmosphere, starting from the process of acquisition of a Brazilian company of the pharmaceutical branch for a multinational Danish of the same branch. It was looked for to understand the integration process also undertaken by the multinational and to reveal in that measured the current practices and values of the Scandinavian company are shared and lived by the employees. With views to the to answer those inquietudes, the researcher explored in the referential theoretical concepts as: organizational culture, national culture and cultural integration, working, respectively, with studies based on Edgar Schein (1991) and with authors as Hofstede (2003) and Barros (2001, 2003). Main guiding of this work, Hofstede built a theoretical model that it allows to the researchers to contemplate on the influences of a given society in the context of the organizations, starting from five dimensions that are delineated in a bipolar scale from 0 to 100. Theoretically, this study verified that the two studied nations, Denmark and Brazil they are in opposed sides in the scale of Hofstede. After understanding the space of each one of those nations in what it concerns to the dimensions collectivism versus Individualism; hierarchical distance (smaller or bigger); it controls of the uncertainty (lower or higher); femininity versus manliness; orientation long term versus orientation short term, became possible to investigate in practice what it reigned in New Nordisk: if the dimensions of the Brazilian culture and or of the Scandinavian culture. Such investigation was led starting from the application of 167 questionnaires to the current workers of the multinational, that it is located, in a city-pole, in the north of Minas Gerais. The statistical analysis revealed an expressive influence of the Brazilian culture in this it adapts administrative, in spite of the high normalization level and socialization of the beginnings of administration of the Scandinavian company. It fits to emphasize that the research also revealed Brazilians more assertive, more punctual and less synchronous, in other words, more aligned with the beginnings of the culture Danish. Besides the scale of Coleta and Coleta (2005) that allowed a reflection concerning the influences of the Brazilian culture in the administrative dynamics, the same 167 employees answered the other scale, of Ferreira et al. (2002), whose analysis allowed describing the organizational culture. It mains on explain also the process of cultural integration and to deepen the reading of that organizational atmosphere it was made a series of interviews semi-structured, with former-workers on a national company and with the current managers of the multinational.

**Key-Words:** Organizational Culture, National Culture, Acquisition, Cultural Integration



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Boxplots das médias das dimensões de cultura nacional.....	102
Figura 2 – Boxplots das médias das dimensões de cultura nacional e de cultura organizacional .....	104
Figura 3 – Boxplots das médias das dimensões de cultura organizacional.....	106
Quadro 1 – Dinamarca e Brasil um comparativo a partir de Hofstede.....	48
Quadro 2 – Interpretação dos escores das dimensões de cultura nacional .....	101

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Brasil em análise: Hofstede <i>versus</i> Tanure .....	57
Tabela 2 – Desenho da amostra .....	67
Tabela 3 – Composição das dimensões da cultura organizacional .....	90
Tabela 4 – Composição das dimensões da cultura nacional.....	91
Tabela 5 – Questões invertidas .....	92
Tabela 6 – Coeficiente <i>alpha de cronbach</i> para as dimensões de cultura organizacional .....	99
Tabela 7 – Coeficiente <i>alpha de cronbach</i> para as dimensões de cultura nacional .	99
Tabela 8 – Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões – cultura nacional .....	102
Tabela 9 – Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões de cultura nacional e de cultura organizacional.....	103
Tabela 10 – Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões associadas à cultura organizacional.....	105
Tabela 11 – P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos .....	107
Tabela 12 – P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos .....	111

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes em relação ao gênero .....	94
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes em relação à faixa etária .....	95
Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes em relação ao estado civil.....	95
Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes segundo o nível de escolaridade.....	96
Gráfico 5 – Distribuição dos respondentes segundo cargo na organização .....	97
Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes segundo à grande área que estão ligados .....	97
Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes em relação ao tempo de atuação na empresa e no cargo atual .....	98
Gráfico 8 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes faixas etárias em relação às dimensões de cultura nacional.....	108
Gráfico 9 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes cargos em relação às dimensões de cultura nacional.....	109
Gráfico 10 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes tempos de empresa em relação às dimensões de cultura nacional .....	110
Gráfico 11 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes níveis de escolaridade em relação às dimensões de cultura organizacional.....	112
Gráfico 12 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes cargos em relação às dimensões de cultura organizacional .....	113
Gráfico 13 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes tempos de empresa em relação às dimensões de cultura organizacional .....	114
Gráfico 14 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes tempos no cargo em relação às dimensões de cultura organizacional .....	114

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Definição de objetivos da pesquisa .....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	20
1.2.2 Objetivos específicos .....	21
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Conceito de cultura .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Cultura organizacional .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Integração cultural.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 As Culturas dinamarquesa e brasileira .....</b>	<b>36</b>
2.4.1 Aspectos da cultura e da gestão dinamarquesa .....	36
2.4.2 Aspectos da cultura brasileira.....	41
<b>2.5. Cultura nacional e a influência na cultura organizacional - uma análise a partir de Hofstede .....</b>	<b>44</b>
2.5.1 A Dinamarca e o Brasil - uma análise comparativa .....	47
2.5.2 Tanure revisita Hofstede.....	57
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>61</b>
3.1.1 Quanto aos fins.....	62
3.1.2 Quanto aos meios.....	63
<b>3.2 Unidade de análise e de observação .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>64</b>
3.3.1 Questionários.....	65
3.3.2 Entrevistas semiestruturadas .....	68
<b>3.4 Tratamento dos dados .....</b>	<b>69</b>
3.4.1 Análise quantitativa.....	69
3.4.2 Análise qualitativa.....	70
<b>4. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 Identificação e caracterização da organização pesquisada .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2 As motivações que levaram à venda da Biobrás.....</b>	<b>72</b>

4.3 De Biobrás a Novo Nordisk .....	74
4.4. A Chegada dos dinamarqueses e a integração cultural .....	75
4.5. Aspectos da cultura e da gestão Biobrás .....	85
4.6 O novo site entra em produção .....	87
<b>5 Descrição e Análise dos resultados das Pesquisas Quantitativa e Qualitativa .....</b>	<b>89</b>
5.1 A análise dos dados quantitativos .....	89
5.1.2 Caracterização dos respondentes .....	93
5.2 Avaliação dos indicadores de cultura organizacional e da cultura nacional....	98
5.2.1. Análise da consistência.....	98
5.3 Escala das dimensões da cultura nacional.....	100
5.4 Escala nacional e organizacional.....	102
5.5 Escala das dimensões da cultura organizacional .....	104
5.6 Cruzamento dos dados .....	106
5.7 Interpretação geral dos resultados quantitativos .....	115
5.8 Descrição e análise qualitativa.....	121
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>131</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>145</b>
Apêndice A–Questionário: Dimensões da Cultura Organizacional e Nacional	145
Apêndice B–Roteiro de entrevista para gestores da Novo Nordisk.....	152

## 1 INTRODUÇÃO

O historiador Eric Hobsbawm (1995) nomeia o período imediatamente posterior à Segunda Grande Guerra como os “anos dourados”, época de aceleradas transformações sociais e culturais, porém também de início da Guerra Fria. Em âmbito mundial, as organizações inseriram-se nesse ambiente de mudanças em profundidade. Esse período perdurou até a década de 1970. Entretanto, a dinâmica de transformação acelerada mantém-se e evidencia-se por meio do rápido desenvolvimento tecnológico que revoluciona os meios de comunicação e transporte, aproximando países e continentes, com consequências para o mercado, que se torna altamente competitivo.

Nesse ambiente de concorrência acirrada, as organizações ou desaparecem, ou avançam das tradicionais estruturas familiares para complexos conglomerados, produto das aquisições, fusões e dos investimentos em tecnologia de ponta. Nesse cenário, mudanças estabelecem-se em todos os níveis no contexto organizacional e determinam toda uma reorganização dos processos de gestão. Por exemplo, as empresas passam a exigir gestores com um perfil mais empreendedor, suficientemente preparados para dar respostas rápidas ao ritmo imposto pelos avanços mundiais. As mudanças econômicas, políticas e sociais influenciam também, e fundamentalmente, as relações humanas intra e extramuros organizacionais. Consumidores, trabalhadores, acionistas e fornecedores passam a ser mais exigentes no estabelecimento das suas relações com as organizações (BENDASSOLLI, 2000).

Drucker et al. (1998) destacam que neste mundo de crescente interdependência e de rápidas mudanças, não é mais possível resolver os problemas de forma descendente. A vantagem competitiva estabelece-se na criação e na troca contínua de conhecimentos que abarcam, internamente, todos os trabalhadores, em todos os níveis. Nesse processo, o conceito de líderes isolados e de proprietários de ações não se sustenta. Faz-se necessário reconhecer os trabalhadores como iguais, integrantes de uma comunidade criada em torno de um propósito comum. Tal conceito de comunidade requer um comprometimento, e não o simples cumprimento

de tarefas, o que determina, em muito, o sucesso da organização.

O que os estudiosos já vislumbravam na década de 1990 configura-se na atualidade com a contínua diminuição de hierarquias e burocracias em organizações, que cada vez mais enfrentam menos problemas de ordem técnica e racional e mais desafios de ordem cultural.

O século XXI chega estabelecendo-se como a Era do Conhecimento e apresenta como um de seus principais desafios organizacionais a gestão inteligente da informação e das pessoas. Ao longo das décadas, as organizações investiram em tecnologia e igualaram-se no domínio das máquinas e do processo produtivo. Na atualidade, gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o conhecimento gerado e incorporado pelas empresas e trabalhadores, a partir dos seus processos de inovação, passa a ser um diferencial estratégico (BUENO, 2003).

O estudo acerca da temática cultura ganha impulso no contexto organizacional e permite compreender as relações de poder, as regras estabelecidas não escritas, os interesses de grupos determinados e os comportamentos contraditórios, entre outros.

Estudiosos do assunto definem que compreender a cultura é privilegiar as relações humanas estabelecidas, tendo em vista que os estudos sobre o tema conduzem a uma certeza conceitual: não há cultura fora dos humanos. Explica Dias (2003, p. 13):

O homem ao se distanciar do instinto biológico, passando a criar novas formas de organização, novos objetos, novos materiais, cria um novo ambiente próprio para a sua existência, diferente do ambiente natural, que passamos a chamar de cultural. O ambiente cultural do homem inclui vilas, aldeias, cidades, animais domésticos, plantações, novos relacionamentos entre os indivíduos, linguagem, crenças, religiões, música, tecnologia, etc.

Ou seja, cultura compreende tudo o que é criado pelo homem para satisfazer suas necessidades e para viver em sociedade. Segundo Dias (2003), é a cultura que estabelece os limites nos quais se desenvolve a ação social, sendo esta gerada e compartilhada pelos membros de determinada coletividade. Sob esse ponto de vista, pode-se inferir que a cultura é transmissível pela herança social e que as pessoas

adquirem-na, ao longo do tempo, por meio da participação em um ou vários grupos, num processo conhecido como “socialização”. A cultura é sempre compartilhada e o indivíduo adquire cultura pela interação. As interações se estabelecem em diferentes localidades, regiões, estados, países e organizações públicas, privadas e não governamentais.

Por sua vez a cultura, no âmbito organizacional, será tão mais forte quanto mais introjetados estiverem nos trabalhadores os valores, as crenças, os rituais, as linguagens, os símbolos, os heróis e os mitos; ou seja, os seus elementos constitutivos. Desse modo:

Cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados. Estes rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam idéias esparsas e abstratas, dando-lhe vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado (OUCHI, 1989, p.35).

A literatura acadêmica evidencia que, mudanças administrativas motivadas pela introdução de novas tecnologias, fusões, aquisições e reengenharias mexem de tal forma com a cultura organizacional que impactam a identidade dos trabalhadores, gerando dor, adoecimento, estresse, afastamentos, perda de referências e, em alguns casos, uma histeria coletiva (ENRIQUEZ, 1997, 2001).

“Mudanças na gestão de empresas sempre existiram, mas atualmente se caracterizam pela rapidez e pela intensidade com que acontecem e também pela abrangência de afetação para os trabalhadores empregados nessas organizações” (BESSI et al., 2006, p. 191).

Em agosto de 2005, na cidade de Montes Claros, localizada no norte de Minas Gerais, esta pesquisadora realizou entrevistas com trabalhadores da antiga Biobrás<sup>1</sup>, atuais empregados da multinacional dinamarquesa Novo Nordisk. Na ocasião, foram colhidos também depoimentos de dinamarqueses que estavam morando na cidade para implantar o modelo nórdico de gestão empresarial. Tratava-se de um processo de aquisição, e os depoimentos, que mais tarde iriam compor um

---

<sup>1</sup> Parte destas entrevistas pode ser vista no vídeo documentário Making site Montes Claros History (2005).

vídeo-documentário, apontavam para a desconstrução de uma cultura e para uma possível formação de uma nova realidade cultural.

Aquisição, segundo Nadler e Limpert (1994), consiste na obtenção por uma empresa da propriedade controladora de outra organização (a adquirida), com o propósito de conservá-la e operá-la. Segundo Bessi et al. (2006), quando se estabelece a aquisição a compradora pode operar a adquirida de forma totalmente independente, o que instaura a possibilidade de implementação na nova organização de uma cultura e de um estilo gerencial totalmente diferenciados da anterior, se esse for o desejo e a necessidade da empresa compradora.

A Novo Nordisk comprou a Biobrás, empresa brasileira do mesmo ramo de atuação, em janeiro de 2002. Contudo, o negócio ficou suspenso até o segundo semestre de 2003 por que houve uma compreensão por parte do governo de monopólio de mercado. Nesse sentido, um colaborador pontuou:

Por um período, a gente viveu uma crise de identidade. A gente foi comprado, mas o Cade não reconheceu. Houve uma compreensão de monopolização do mercado. Neste período, não éramos nem Biobrás, nem Novo (entrevista dada por um trabalhador em agosto 2005).

A partir da venda, teve início um período de incertezas para os trabalhadores. As inquietações tornaram-se mais evidentes no momento em que os dinamarqueses realmente assumiram a fábrica de Montes Claros e começaram a interferir em todos os processos e na estrutura física da organização.

Nas entrevistas, os empregados externaram as angústias vividas nesses primeiros anos pós-aquisição. Eles haviam construído toda uma história de trabalho, de referências pessoais e afetivas, e de gestão de processos no modelo da antiga organização. Em 2005, a história social criada, compartilhada e fortificada pela interação daqueles sujeitos passava por um forte processo de modificação.

Em função da venda, os empregados que pertenciam ao antigo quadro da Biobrás sentiram o impacto das mudanças de hábitos, valores, símbolos, ritos, arquitetura e linguagem, o que resultou na perda de referências e na ausência de identidade.



No discurso dos antigos trabalhadores<sup>2</sup> havia um consenso: sentiam orgulho em pertencer à empresa brasileira; sentiam-se parte do sucesso construído ao longo das décadas e estavam certos de sua importância naquele processo. A Biobrás figurava-se, então, como a família.

Todos nós conhecíamos uns aos outros. Sabíamos das nossas responsabilidades. Então, buscávamos centrar nossos esforços num grande objetivo, que era a empresa, era manter esse lado família que a gente sempre teve (trabalhador 6, em entrevista, agosto 2005).

Os depoimentos apontam também para o desmoronamento das referências.

Com a vinda da empresa grande, a gente sentiu. Eu senti. Fiquei preocupada: são dinamarqueses. A gente não sabe nem falar a língua deles! Nós preocupamos, realmente. A minha vida toda foi dentro da empresa. Aí chega uma empresa grande, que pode falar “sim” ou “não” comigo (trabalhador 3, em entrevista, agosto 2005).

Diante dos olhos dos antigos trabalhadores, erguiam-se novos símbolos, outra marca, arquitetura e idiomas diferentes.

Eles vieram e começaram a mudar. Mudaram as cores da empresa. Onde era verde, eles colocaram azul. Mudaram os procedimentos, fecharam algumas áreas, como é o caso da pesquisa. Foi assim que a gente teve um certo receio com a vinda deles. Eles são de línguas diferentes, pessoas diferentes, e a gente acabou assustando com isso. Como comunicar com eles? Isso mexeu muito com a gente. Mexeu com tudo. Eles estão fabricando uma nova fábrica. Essa fábrica velha vai deixar de existir (trabalhador 3, em entrevista, agosto 2005).

A vinda dos dinamarqueses para Montes Claros tinha um claro propósito: impor o padrão de gestão Novo Nordisk. Com esse objetivo, interferiram em todo o ambiente, inclusive na ambientação dos escritórios.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Em agosto de 2005, foram ouvidos por amostragem seis trabalhadores da antiga Biobrás. Destes, cinco foram escolhidos por terem entre 25 e 30 anos de empresa, sendo um representante do setor de RH. O sexto trabalhador, funcionário da empresa desde 1983, agora ocupa um cargo estratégico na Novo Nordisk. Eles estão nomeados aqui como: trabalhador 1, trabalhador 2, trabalhador 3, trabalhador 4, trabalhador 5 e trabalhador 6. Esta identificação é aleatória sem nenhuma precedência de cargo ou tempo de empresa.

<sup>3</sup>Em agosto de 2005, essa pesquisadora ouviu por amostragem, quatro executivos dinamarqueses que mudaram para a cidade de Montes Claros com a missão de implantar na empresa local a dinâmica de trabalho dos dinamarqueses. Aqui, serão identificados como: dinamarquês 1, dinamarquês 2, dinamarquês 3, e dinamarquês 4.

O primeiro problema que tivemos foi em relação à disposição dos escritórios. Você tinha uma mesa, uma cadeira sem computador, impressora, máquina de xerox, caneta. Essas coisas que lá na Dinamarca todos tinham. É isso nós tivemos que mudar, pois a impressão que tínhamos era a de que as pessoas vinham para cá e se sentavam (dinamarquês 2, em entrevista, agosto 2005).

Eu não sei se eu posso dizer “filosofia”, mas sabíamos que tínhamos que organizar e mudar muita coisa para ficar do jeito que queríamos (dinamarquês 4, em entrevista, agosto 2005).

Nós vimos as pessoas, a fábrica, e ficou claro que a empresa não estava nos padrões com os quais estávamos acostumados. Mas aqui havia profissionais muito capacitados (dinamarquês 3, em entrevista, agosto 2005).

Em síntese, entender o processo de integração cultural empreendido pela Novo Nordisk após a aquisição da Biobrás é um dos princípios norteadores desta pesquisa que visa saber ainda, e fundamentalmente, em que medida a cultura nacional brasileira está presente no atual contexto administrativo, influenciando a realidade organizacional, desafio que se sabe complexo em função das características do fenômeno estudado. Aktouf (1994) salienta que a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente e nas experiências vividas e partilhadas.

Diante do contexto apresentado, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Na perspectiva dos trabalhadores, quais são as dimensões da cultura nacional brasileira que estão presentes na Novo Nordisk após o processo de integração cultural estabelecido pela multinacional dinamarquesa?

### **1.1 Justificativa**

Elemento vital em um processo de gestão de mudanças, a cultura organizacional, conforme sustentam teóricos como Santos (2000), liga-se diretamente ao desempenho organizacional. Um dos fatores que trouxe a temática cultura para o foco dos estudos organizacionais reflete essa defesa. Trata-se da ascensão do modelo de gestão dos países do leste asiático, com ênfase no modelo japonês de administração.

A maior razão de os japoneses terem sido bem sucedidos é sua habilidade de continuamente manterem uma cultura forte em todo o país. Não só os negócios de cada indivíduo possuem força cultural, mas os elos entre empresas, bancos e governo são também culturas e bastante poderosas. A indústria japonesa é na verdade uma extensão dos traços culturais em escala nacional (DEAL, KENNEDY, 1982, p. 5).

Alvesson (1987) citado por Freitas (1991) admite que a popularidade do tema Cultura organizacional pode ser atribuída, em parte, ao modelo japonês, porém não reconhece que apenas os problemas de ordem econômica possam explicar o crescente interesse pelos aspectos culturais e simbólicos nas organizações. Segundo o autor, o desenvolvimento econômico e tecnológico acelerado dos últimos anos provocou, também, um processo de quebra de uniformidade e padrões, resultando na fragmentação das relações sociais e colocando em xeque as ideologias dominantes.

Em função desse cenário, Alvesson (1987) em Freitas (1991) postula que a preocupação com a cultura surge como uma solução atraente para os problemas de desintegração, enfatizando idéias comuns, valores e maneiras de trabalhar. Para o estudioso, a cultura organizacional fornece respostas à tendência de desagregação pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso. Ou seja, percebe a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa padronizar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, mediante a introjeção de uma imagem positiva da empresa na mente dos colaboradores. Como instrumento de controle, a cultura teria o objetivo de diminuir as diferenças e os conflitos inerentes ao sistema produtivo.

Apesar da compreensão de teóricos acerca da importância da temática “cultura”, seja com vistas a potencializar os resultados dos negócios, seja como poderosa arma dos gestores para explicar as relações humanas e as relações de poder estabelecidas na organização, os estudos apontam para uma confusão conceitual.

Vale ressaltar que as abordagens teóricas e metodológicas, que por vez se assemelham e se complementam, em outro momento são excludentes, o que revela uma ausência de consenso acerca dessa área.

Nessa medida, o tema desta pesquisa vem contribuir para valorizar os trabalhos de pesquisadores brasileiros sobre a temática cultura, ajudando a fortalecer os estudos sobre tal fenômeno no País. Para a parte empírica deste trabalho (além da realização de entrevistas semiestruturadas), serão aplicados dois modelos de escalas quantitativas, para explicitar as especificidades da cultura organizacional e da cultura nacional na unidade observada. Os instrumentos de avaliação utilizados foram desenvolvidos por estudiosos brasileiros, Ferreira et al. (2002) e Coleta e Coleta (2005).

Quanto mais estudiosos aplicarem os instrumentos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros e quanto mais sujeitos se voltarem para a discussão do fenômeno cultura no País, mais amadurecidas serão as discussões sobre esta temática, e mais sólidas serão as contribuições para a academia e para as distintas organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.

O presente trabalho tem como centros de discussão o modelo de integração cultural implementado pela Novo Nordisk após a aquisição da Biobrás e a compreensão acerca da influência da cultura nacional brasileira na cultura organizacional.

Barros et al. (2003) e Tanure (2006) ao refletirem sobre as especificidades de cada uma das etapas: intenção de compra; *due diligence*; negociação e integração; constitutivas dos processos de fusão e aquisição apontam que o sucesso das F&A relaciona-se diretamente com um processo eficiente de gestão, mediante o encontro de culturas distintas.

Pesquisas feitas sobre fusões e aquisições revelam que um dos principais motivos ligados ao insucesso desses processos advém da complexidade de lidar com o encontro de duas ou mais empresas, bem como do desafio de gerir pessoas, transferir habilidades e reter talentos (TANURE, 2006).

Carleton (1999) explica que em fusões, aquisições e alianças os gestores empenham muitos recursos e tempo na análise dos recursos físicos, dos mercados e da lógica da união proposta, mas, de modo geral, ignoram ou dão pouca atenção à natureza, às crenças e às atitudes das pessoas que terão de executar a estratégia

empresarial. Ou seja, dão valor menor ao processo de integração. Caso se estabeleça um choque entre a cultura dos dois grupos, a colisão pode gerar confusão, discussões e, até, o caos. Nessa medida, as possíveis mudanças culturais não devem ser impostas, mas, sobretudo, respeitadas e construídas coletivamente.

Ao refletir sobre a importância da etapa de integração, compreendendo, empiricamente, a sua condução pela organização estudada e ao dimensionar o impacto da cultura brasileira na dinâmica organizacional, a presente pesquisa contribui ao descrever e explicar um caso que servirá de referência para executivos e outros estudiosos do tema.

Barbosa (1996) sustenta que os trabalhadores de uma organização, independentemente do nível que ocupam na hierarquia, são sujeitos com memórias, filosofias, sentimentos e valores que os vinculam a um contexto social mais amplo, no qual a empresa está inserida. Assim pode-se inferir que a compreensão da cultura perpassa pela compreensão das memórias do sujeito, não podendo ser algo imposto. Será que isso foi levado em conta pela empresa analisada? É instigante investigar.

## **1.2 Definição de objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar, a partir da percepção dos trabalhadores, quais as dimensões da cultura nacional brasileira estão presentes na dinâmica administrativa da Novo Nordisk após o processo de integração estabelecido pela multinacional dinamarquesa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o processo de integração cultural pós-aquisição;
- b) Identificar os principais elementos constitutivos da cultura brasileira e da cultura dinamarquesa;
- c) Identificar os principais elementos constitutivos da cultura organizacional da Novo Nordisk.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a sustentação do referencial teórico, buscar-se-ão contribuições nos campos da Administração, das Ciências Sociais e da Antropologia Cultural. Inicialmente, será dado enfoque amplo sobre o fenômeno cultura, com base em Hofstede (2003) e Nelson (1996).

Já para debater a temática específica cultura organizacional, este estudo terá como principal referência estudos baseados em Edgar Schein (1991,1998). A partir dos níveis interligados traçados por este autor, será possível discutir e interpretar as manifestações culturais no ambiente administrativo. De forma complementar, e com vistas a ampliar a discussão sobre o comportamento organizacional e a representatividade da cultura corporativa, a pesquisa teórica recorrerá a Pettigrew (1979), Ouchi, (1989), Aktouf (1994), Morgan (1996), Freitas (1991), Santos (2000), bem como a estudos embasados em Smircich (1983), dentre outros.

Na sequência, objetivando obter melhor compreensão das particularidades do campo e da temática deste estudo, serão feitos levantamentos teóricos sobre modelos de integração cultural pós-aquisição, tendo-se como referência estudos de Barros (2001, 2003).

Tendo em vista que o trabalho se refere a uma situação de aquisição de uma empresa brasileira por uma multinacional dinamarquesa do mesmo ramo, o referencial teórico versará também sobre as especificidades da cultura brasileira, valendo-se de compreensões traçadas por autores culturalistas, como Freyre (1988), Holanda (1995) e DaMatta (1996), e pelos estudos de Motta e Caldas (2006) que fazem a correlação entre as especificidades da formação do sujeito brasileiro e o possível impacto do seu comportamento nos processos administrativos. De forma a apresentar elementos nacionais constituintes da cultura da empresa adquirente, este trabalho trará informações sobre a cultura escandinava, com ênfase no povo dinamarquês.

Finaliza-se este capítulo, com uma discussão mais específica que se volta para a compreensão e a conseqüente correlação entre cultura nacional e cultura organizacional. Tal discussão é possível a partir dos estudos de Hofstede (2003), os quais permitem discutir o impacto da cultura nacional na dinâmica laboral.

Em estudos realizados sobre a influência da cultura nacional na cultura organizacional, Geert Hofstede (2003) entrevistou 160 mil trabalhadores em mais de 50 países, o que demonstra a riqueza e dimensão dos seus estudos. O autor traçou também um modelo teórico que permite a compreensão das diferentes culturas nacionais (dentre elas a brasileira e a dinamarquesa) a partir de cinco dimensões: coletivismo *versus* individualismo; distância hierárquica (pequena ou grande); controle da incerteza (baixo ou elevado); feminilidade *versus* masculinidade; e orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo. Estudo esse, que Tanure (2005) revisitou buscando mostrar suas possíveis evoluções no Brasil, nos últimos 30 anos. Nesta medida, Tanure também torna-se uma importante referência para este estudo.

## **2.1 Conceito de cultura**

Cultura tem a mesma origem do verbo cultivar, que significa “lavar a terra, modo como as pessoas atuam na natureza”. Tido como um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições, o termo cultura é apresentado na literatura como uma forma pela qual uma dada comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais, tendo no ambiente a sua fonte de sobrevivência e crescimento. Há também a compreensão de que a cultura é tida como a adaptação em si, sendo a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente, de modo que a adaptação bem sucedida leva à evolução dos padrões culturais, na mesma medida em que a adaptação mal sucedida tende a levar à correção e à evolução em outro sentido.

Outra forma de ver a cultura estaria ligada ao inconsciente humano, no qual já estão



inscritas as configurações culturais. Contudo, as condições ambientais internas e externas da comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente. Segundo Motta e Caldas (2006), essas combinações apresentam-se sob forma de símbolos, cujos significados dão aos sujeitos a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana.

Como definido na Introdução desse trabalho, toda a compreensão de cultura passa pela compreensão do homem e sua inserção e intervenção no meio social. Ou seja, para satisfazer suas necessidades e evoluir de ser puramente biológico para ser social, o homem criou o próprio ambiente, com regras específicas de organização e convivência. Estabeleceu os parâmetros dessa convivência e, ao longo dos anos, reafirmou condutas, via socialização, estabelecendo os limites de seu ambiente cultural, expresso pelos seus símbolos, linguagem, crenças, religiosidade, etc.

Nelson (1996) esclarece que estudos do início do século XX mostram que as sociedades indígena, africana e esquimó possuíam relevantes diferenças que não tinham nada a ver com o avanço tecnológico, mas com suas origens e tradições. Isso reafirma que a cultura demarca os limites de uma dada comunidade humana.

Ressalta-se que esses limites culturais se constituem a partir de realidades explícitas e, também, de questões indecifráveis. Os egípcios e os maias, por exemplo, construíram ambos, pirâmides grandiosas e visíveis, porém o significado de cada uma é restrito à realidade cultural dos distintos povos. Para os egípcios, as pirâmides serviam como tumbas, já para os maias funcionavam como templos.

Hofstede (2003) postula que, ao estudar cultura, é perceptível que grupos humanos e categorias distintas agem de forma diferenciada. Contudo, segundo o autor, não existem parâmetros para se dizer que uma determinada cultura é superior ou inferior a outra. Nesse sentido, Hofstede (2003, p.21) cita o antropólogo francês Claude Lévi-Straus, que assim expressou essa idéia:

O relativismo cultural afirma que uma cultura não tem critérios absolutos para julgar as actividades de outra cultura como "pobre" ou "nobre". No entanto, cada cultura pode e deve utilizar tal julgamento face às suas próprias actividades uma vez que os seus membros são simultaneamente actores e observadores.

De acordo com Hofstede (2003, p. 22), por relativismo cultural não se quer dizer que não existam normas para o sujeito e para a sociedade, na qual se encontram integrados. Pressupõe-se que as pessoas não fazem juízo de valor ao lidar com sociedades diferentes da sua. “O julgamento e a ação devem ser precedidos de informação sobre a natureza das diferenças culturais entre sociedades, suas raízes e consequências”.

Em síntese, a constituição da cultura passa pela interação entre os sujeitos de uma dada localidade, região, estado e nação. A base para evitar o conflito entre os distintos povos passa pela compreensão cultural. Segundo Cercal (2001), a diferença não se equaciona com a ameaça, mas com a alternativa. Ela não é uma hostilidade do “outro”, mas uma possibilidade que o “outro” pode abrir para o “eu”.

## **2.2 Cultura organizacional**

Os estudos sobre cultura nas perspectivas antropológica e sociológica são de longa tradição. Contudo, o estudo sobre este tema no âmbito organizacional tem início no final da década de 1970 e estaria, preponderantemente, ligado à ascensão do modelo de gestão japonês.

Castells (1999) avança nessa fundamentação ao defender as vantagens do sistema produtivo oriental. Com base no trabalho pioneiro de Piore e Sabel, Castells (1999) aponta a passagem da produção em massa para uma produção industrial mais flexível. O autor reflete sobre a crise do modelo vertical de gestão, para depois apresentar a incorporação de novos modelos de gerenciamento. Nessa perspectiva, cabe uma exposição mais específica do *toyotismo*. Este modelo de gestão japonês, que se baseia na cooperação e no consenso, é apresentado como uma estratégia de sucesso dos orientais, adaptado à economia global e ao sistema produtivo flexível. Tal modelo, pautado pela gestão horizontalizada, trabalha com um sistema de fornecimento *just in time*, ou seja, os gestores desenvolvem uma relação de maior confiança com os fornecedores, de modo que possam trabalhar com estoques menores. Não empatam o capital com estoque de matéria-prima, mas sabem que

contarão com ela em tempo hábil. São elementos desse modelo: o controle de qualidade total dos produtos, visando ao nível zero de defeitos; o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo, por meio do trabalho em equipe; a responsabilidade centrada no grupo; a tomada de decisão coletiva; a maior autonomia para a tomada de decisões no chão de fábrica; e o emprego vitalício.

Empresas com esse modelo constituem-se em redes e, independentemente da sua dimensão, não se desenvolvem em um vácuo social. Organizam-se mediante a influência do meio ambiente e da cultura das instituições nas quais estão inseridas.

Deal e Kennedy (1982) defendem que o grande sucesso dos japoneses está diretamente ligado à força cultural deste povo e aos traços da cultura nacional, fatores que se refletem fortemente na dinâmica das práticas administrativas, ou seja, na formação da cultura organizacional. Esta temática é de compreensão complexa e divide opiniões. Afinal, as organizações “têm ou são” a sua própria cultura?

Smircich (1983), citada por Aidar (1992), afirma que existem duas correntes entre os diversos teóricos dessa área do conhecimento. A primeira enfoca a cultura corporativa como “algo que a organização tem”. Tal abordagem entende que as organizações estão inseridas num ambiente cultural mais complexo e que estas recebem influências das ideologias e crenças das sociedades nas quais estão inseridas. Influências estas, que afetam a organização em suas diversas áreas. Nesta visão, a cultura é tida como uma variável independente.

A segunda corrente, de tradição fenomenológica, aborda a cultura como “algo que a organização é”. Isso é, pensa a cultura como uma variável interna, sendo as organizações produtoras de cultura. Ou seja, na mesma medida em que produzem bens e serviços, as empresas geram artefatos culturais, tais como rituais lendas e cerimônias. Nessa corrente, tem-se que a cultura se forma internamente a partir das metas, do modelo de gestão e da tecnologia dos sistemas socioculturais de uma dada empresa.

A partir dessas possibilidades teóricas de uma dada organização “ter ou ser cultura”, este estudo se insere nas duas correntes, percebendo a cultura como algo

construído internamente, na mesma medida em que compreende que este fenômeno recebe influências do ambiente externo.

Mas o que significa cultura organizacional? Pettigrew (1979) foi um dos primeiros estudiosos que trabalhou as expressões “cultura corporativa” ou “cultura organizacional”. Desde então, foi construída uma série de abordagens teóricas acerca do tema. Pettigrew (1979, p. 574) assim define a cultura organizacional:

Um sistema de significados, pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações.

Descreve-se, a seguir, algumas abordagens teóricas relacionadas aos conceitos de cultura organizacional:

[...] cada organização terá suas próprias palavras ou frases para descrever o que ela define por cultura. Algumas dessas são: existências, conteúdo, caráter, identidade, ideologia, maneira, padrões, filosofia, propósito, raízes, espírito, estilo, visão e modo (DAVIS, 1984, p. 1).

[...] cultura organizacional não é exatamente outra peça do quebra cabeça, mas é o próprio quebra-cabeça. Do nosso ponto de vista, a cultura não é alguma coisa que a organização tem; a cultura é algo que a organização é (PACANOWSKW, O'DONNELL-TRUJILLO, 1983, p. 126).

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 9).

Funcionalista, Schein é um dos autores mais citados acerca da temática cultura organizacional. Ele desenvolveu um modelo teórico definindo três níveis a partir dos quais compreende que a cultura possa se manifestar. Ferreira et al. (2002) é um dos pesquisadores que apresentam as bases do modelo teórico de Schein (1991).

Abaixo uma referência aos três níveis:

- artefatos e criações – são as manifestações visíveis da cultura que incluem sua linguagem, arte, arquitetura, tecnologia;
- valores e ideologias – são as regras, princípios, normas, valores e ética que orientam tanto os fins de uma dada sociedade (grupo) como os meios através dos quais são alcançados;
- pressupostos básicos e premissas – são os valores subjacentes e tipicamente inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade, a natureza das relações do homem, a natureza do tempo e a natureza do espaço.

Citado por Cercal (2001) Schein (1998) afirma que a terminologia nível exemplifica os graus por meio dos quais o fenômeno cultura torna-se visível ao observador, variando, de manifestações tangíveis em que é possível “ver” a cultura até as premissas básicas, que, segundo o autor, correspondem à essência do fenômeno.

O primeiro nível representa, portanto, a realidade que se pode observar: língua, comida, arquitetura, monumentos, vestimentas, etc. De acordo com Schein (1998), citado por Cercal (2001), esse nível é facilmente observável, mas, paradoxalmente, é extremamente difícil de ser decifrado. De acordo com Fleury (1996), esta parte explícita do fenômeno cultura também é constituída pelos ritos, que ela categoriza em:

- ritos de passagem – exemplo: o processo de introdução e treinamento básico do exército;
- ritos de degradação – exemplo: o processo de despedir e substituir um funcionário;
- ritos de confirmação – exemplo: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão;
- ritos de reprodução – exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional;
- ritos para redução de conflito – exemplo: processo de negociação coletiva;
- ritos de integração – exemplo: festas de natal nas organizações.

Ainda de maneira explícita, mas de forma mais arraigada, mais profunda, o fenômeno “cultura” manifesta-se, também, via normas e valores. Entende-se normas como um sentimento do que pode ser tanto certo quanto errado (na perspectiva de um dado grupo) ou até, como normatização, via leis aprovadas pela organização. Os valores, por sua vez, estão diretamente ligados aos ideais definidos e compartilhados por um grupo e determinam os limites entre o bom e o mau. Segundo Cercal (2001), uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem os valores do grupo.

Por sua vez, as premissas básicas são implícitas, mas fundamentam a eficácia que as pessoas encontraram para lidar com o meio ambiente organizacional em função dos recursos existentes. De acordo com Schein (1998), citado por Cercal (2001), quando a solução para um problema posto é encontrada repetidas vezes sob a mesma fórmula, essa maneira de fazer torna-se a correta para o grupo. Ou seja, o que antes era hipótese, sustentada por valores, aos poucos se fundamenta como realidade. Assim, as premissas básicas estabelecem-se como o que antropólogos chamam de “orientações de valor dominantes”, as quais refletem as soluções preferidas entre várias alternativas possíveis.

A partir da compreensão da importância da temática cultura para as organizações e dos elementos que a constituem, este trabalho avançará de modo a refletir sobre o impacto cultural causado por cooperações estratégicas entre organizações. Fundamentalmente, os impactos gerados por processos de fusões e aquisições (F&A).

### **2.3 Integração cultural**

Nas últimas duas décadas do século XX, o mundo vivenciou um acelerado processo de fusões e aquisições, movimento que, segundo Rossetti (2001), ganha pulso no Brasil a partir de 1990, em função de mudanças estratégicas na economia, como: desestatização, redução de barreiras à entrada do capital estrangeiro, modernização institucional e inserção do País no mercado global.

De acordo com dados da KPMG, só nos últimos 8 anos, ocorreram no Brasil 2.916 transações de F&A. Dados da PricewaterhouseCoopers (PwC), citado por D'ercole, (2008), revelam que, num comparativo entre os anos de 2006 e 2007 as transações de F&A cresceram 25%. Essa informação permite inferir que esses modelos de cooperações estratégicas entre empresas nacionais e entre empresas nacionais e transnacionais continuam a impulsionar a realidade econômica brasileira no século XXI.

Dupas (2001) defende que essas junções entre empresas nacionais e ou entre empresas nacionais e transnacionais constituem a essência do capitalismo contemporâneo, que se evidencia pela formação de grandes grupos que atuam em setores específicos e em âmbito global. Essa lógica produtiva visa, entre outros fatores à diminuição de custos, ao aumento de participação de mercado, à ampliação dos limites geográficos e ao aumento da competitividade.

Steger (1999), citado por Tanure e Cançado (2005), entende que as motivações para o estabelecimento de F&A podem ser explicadas a partir de duas perspectivas principais. A primeira estaria ligada a questões tradicionais como a busca pela consolidação do negócio e ou expansão de mercado. A segunda teria objetivos transformacionais, ou seja, capacitar a organização para o desenvolvimento de um novo portfólio de negócios, criando condições para que alcance um novo patamar no mercado.

Segundo Marks e Mirvis (1998), Pardini (2004) e Tanure (2006), citados por Sayão et al. (2006), o processo de fusão ocorre quando duas ou mais organizações diferentes se juntam para formar uma nova corporação. Já a aquisição, segundo Pardini (2004), caracteriza-se pela tomada de poder de uma instituição por outra, sendo que a adquirida passará pelo desaparecimento legal.

Vale ressaltar que entre os possíveis modelos de combinação estratégica entre organizações - os licenciamentos, as alianças, as *joint ventures*, as fusões e aquisições - esta última configura-se como sendo a mais complexa das operações, caracterizando-se por alto investimento, alto risco e baixo grau de reversibilidade.

Tanure (2006) sustenta que, geralmente, após a assinatura dos acordos de compra, a maioria dos processos de fusões revela-se, na prática, como sendo aquisições, em que a adquirente passa a ter todo o controle de gestão da adquirida. Ainda segundo a autora, além de complexos, os processos de aquisição ocorrem em etapas contínuas e interdependentes, que exigem gerenciamento adequado, com vistas ao sucesso do novo empreendimento.

Barros et al. (2003) argumentam que o processo de aquisição começa com a intenção de compra e avança com a *due diligence*, que se caracteriza pela análise da viabilidade financeira do negócio. Após levantamento e análises sistematizados acerca da empresa a ser adquirida os executivos partem para a negociação propriamente dita. Esta fase, de acordo com estudos feitos por Barros (2003) em 196 grandes empresas situadas no Brasil, dura, em média, 9,2 meses e envolve cerca de 10 participantes da empresa adquirente e 8 da empresa adquirida.

Vencida a etapa da negociação, começa o processo de integração das empresas. É o momento do encontro de culturas, do encontro de valores, crenças, normas, procedimentos distintos. Esta fase, que pode perdurar por até dois anos, responde por grande parte dos insucessos de F&A. De acordo com Barros et al. (2003), estudos feitos pela consultoria Roland Berger indicam que, em âmbito mundial, de 60% a 80% das F&A falham em suas metas e entre os problemas fundamentais destacam-se dificuldades com relação ao processo de integração cultural. Ou seja, a junção de empresas distintas gera a necessidade de trabalhar pessoas, transferir habilidades e competências, e gerenciar um clima de apreensão e tensão, (principalmente por parte da empresa adquirida) experiência que nem sempre é exitosa.

Com vários estudos acerca da temática integração cultural, Barros (2001, 2003), explica que o tipo de aculturação entre organizações distintas estabelece-se a partir de três modalidades principais: assimilação mescla ou pluralidade cultural. Essas possibilidades variam de acordo com o tipo de negócio que a empresa adquirente ambiciona. Por exemplo, se objetiva simplesmente expansão geográfica ou aumento de *market share*, a tendência é que opte pelo processo de assimilação, que, entre os três modelos, configura-se como o que gera maior impacto na cultura da adquirida.



Em contrapartida, quando a adquirida detém algum conhecimento, alguma *expertise* que a adquirente deseja aprender, a tendência é que a integração se dê via mescla ou pluralidade.

A mescla ocorre geralmente em casos de fusão e, principalmente, quando as empresas têm pesos, tamanhos e força similares. Neste modelo, segundo Barros (2001, 2003), o encontro das culturas distintas não implicará a dominância de uma, e sim a convivência entre elas, uma vez que ambas visam manter o que têm de melhor. Contudo, com o passar do tempo, o que acaba ocorrendo é a dominação de uma cultura sobre a outra, mesmo que de forma sutil. Desse processo resulta uma terceira cultura.

Na integração via pluralidade, o que se percebe é que as características da organização adquirente não influenciarão de maneira substancial as características da corporação adquirida. Após o fechamento do negócio, ambas passarão a conviver de maneira amistosa com seus valores. Contudo, esta fase pode ser considerada transitória, pois, depois de um tempo, a cultura da empresa adquirente se tornará mais tangível.

Trata-se de um processo transitório, embora não necessariamente breve. Ao longo do tempo, a empresa comparadora tende a interferir na adquirida. Na maioria das vezes esse movimento é impulsionado pela introdução de novos sistemas de acompanhamento e de controle, diferentes dos adotados pelas adquirentes (TANURE, CANÇADO, 2005, p. 13).

O processo de assimilação ocorre quando os valores, costumes e formas de trabalho da empresa adquirida são apagados. Dessa forma, passam a prevalecer somente a cultura e os procedimentos da empresa adquirente. Ou seja, depois da compra, imediatamente, mudam-se processos, símbolos, arquitetura. Logo a adquirente impõe seu padrão cultural e seus procedimentos, dentre outros. Segundo Tanure (2005), de modo geral, a assimilação acontece quando a empresa adquirida é de menor porte que a adquirente e enfrenta problemas financeiros.

Barros et al. (2003) ilustram um caso de assimilação cultural ao abordarem as especificidades que caracterizaram a compra do Bemge pelo Itaú, em 1998. Após ser modernizado e preparado para a privatização durante quatro anos, o Bemge

tornou-se extremamente atrativo para bancos que desejavam ampliar o *market share* no País, tendo em vista que sua cobertura extrapolava os limites do Estado de Minas Gerais.

Vencendo o Bradesco no leilão que aconteceu em setembro de 1998, o Itaú, após a compra, absorveu o Bemge. Imediatamente, levou o banco mineiro a adotar todos os seus procedimentos e sistemas. Objetivava implementar sua cultura voltada para resultados, imprimindo maior carga de trabalho aos funcionários do Bemge. Segundo entrevista coletada por Barros et al. (2003), com um dos profissionais do Itaú, o adquirente considerava que “o pessoal do Bemge era bom e aprendia rápido, mas gastava muito tempo com conversa e cafezinhos. Eram parecidos com a maioria dos funcionários públicos, não estavam preocupados em dar resultado”.

O processo de assimilação foi tão forte que em apenas cinco meses após a compra o Itaú virou a bandeira; ou seja, retirou a marca Bemge do mercado, de modo que todas as agências passaram a ter novo leiaute, nova identidade visual. Segundo as autoras, todo esse processo gerou grande ansiedade interna, e a reação às mudanças variou de acordo com o nível hierárquico dos funcionários, sendo que o sentimento de perda foi maior entre os profissionais que trabalhavam nas agências do que entre os ocupantes de cargos de chefia.

Com vistas a garantir o processo de aculturação, o Itaú investiu pesadamente em comunicação e treinamento. Uma equipe de integração, composta por cerca de 50 pessoas conduziu o processo de mudanças. Ao final da integração, o Itaú deteve 80% do pessoal do Bemge. Os demais 20% não se adequaram às novas exigências e foram demitidos ou pediram para sair.

Sayão et al. (2006) explicam que a formação de um novo ambiente cultural exige a desconstrução das antigas normas, bem como a articulação com novos procedimentos. Tal situação requer todo um trabalho de convencimento dos empregados, de modo a fazê-los compreender que a nova forma de gestão é melhor que a anterior. Tal procedimento exige também dos gestores paciência enquanto os empregados ainda se comportam de acordo com as antigas normas culturais e habilidade para reforçar a nova maneira de atuar mediante critérios de recompensa

e reconhecimento.

Em muitos casos de F&A a etapa de integração é negligenciada. Segundo Evans et al.(2002), citados por Barros e Cançado (2005), para ser bem sucedida, essa fase deveria começar a ser pensada “lá atrás” ainda no momento da *due diligence*. Ou seja, ao avaliar a viabilidade financeira do negócio, os executivos deveriam fazer também o mapeamento cultural, um levantamento completo do capital humano, identificando competências, pessoas-chave, sistemas de remuneração e questões trabalhistas, dentre outros.

Schein (2007) ensina que o sucesso da integração cultural liga-se diretamente à criteriosa autoavaliação efetuada pelas organizações (adquirida e adquirente) durante a etapa de negociações. Segundo o autor, essas empresas devem levantar seus pontos fortes, valores, missão, objetivos, sistemas de *status*, recompensas, etc. E, posteriormente a essa avaliação, o autor sugere que sejam formados grupos entre as empresas negociantes e que se estabeleça uma troca de experiências, viabilizada por meio de visitas, favorecendo diretamente um intercâmbio cultural. Contudo, isso nem sempre é feito.

Raramente são checados os aspectos que podem ser considerados “culturais”: a filosofia ou o estilo da empresa, as origens tecnológicas que podem fornecer pistas das certezas básicas, as crenças quanto à missão e ao futuro da companhia e a maneira como ela se organiza internamente. Contudo, uma má adaptação cultural nos processos de aquisição, fusão ou *joint venture* representa um risco tão grande quanto uma má adaptação financeira, de produto ou mercado (SCHEIN, 2007, p. 167).

A partir da compreensão acerca das etapas referentes ao processo de F&A e da importância da cultura e dos processos de integração, objetivando o sucesso do novo negócio, este estudo passa a refletir sobre o papel da área de Recursos Humanos na construção, consolidação e mudança da cultura organizacional.

A partir de dez anos de estudos com pesquisadores norte-americanos, Freitas (1991) explica que o departamento de RH estabelece-se como o principal guardião da cultura organizacional, exercendo funções estratégicas para a promoção, aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais. Nessa medida, na dinâmica das diferentes organizações, este setor constitui-se como o “cérebro”

responsável por trabalhar a introjeção da cultura corporativa. Atuando de forma conjunta com os profissionais da comunicação, os profissionais do RH reforçam a filosofia, as crenças, os mitos e as normas, por meio de treinamentos, ritos e solenidades, bem como propagam esses elementos por meio da utilização estratégica de ferramentas como: intranet, jornais, revistas, boletins, programas de TV e rádio e reuniões.

Tal estratégia se liga à visão de Schein (1984) de que a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo criou e aprimorou durante o processo de aprendizagem para enfrentar os possíveis problemas de adaptação e integração nos âmbitos interno e externo. Uma vez considerados válidos e eficientes, esses pressupostos são ensinados aos demais membros da organização, como a maneira de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Os elementos mais comuns para se trabalhar cultura são os explorados pelo RH, tais como: valores, crenças, ritos, rituais, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e processos de comunicação.

Ainda segundo Freitas (1991), o desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional forte e coesa buscam restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos orientadores de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos.

É possível inferir que a área de RH e a área de Comunicação têm papel relevante em processos referentes a fusões, aquisições e alianças, não podendo, portanto, ignorar ou dar pouca atenção à natureza, crenças e atitudes das pessoas mediante a força das mudanças implementadas. Nesse contexto e no caso de aquisição entre organizações de nacionalidades distintas, é imprescindível também a observância do impacto da cultura local (nacional), no contexto da cultura corporativa.

Tanure (2005) alerta que em processos de F&A não é suficiente o apelo à racionalidade compartilhada pelos colaboradores, porque esta é influenciada pela nacionalidade. Ou seja, os empreendimentos globais devem atentar-se para o impacto das questões nacionais nos modelos de gestão.

A não observância desses fatores pode gerar confusões e discussões, em virtude do choque entre culturas distintas, processo que será tão mais traumático quanto mais forte for a cultura compartilhada.

## **2.4 As Culturas dinamarquesa e brasileira**

A partir da compreensão do impacto da cultura nacional na cultura organizacional e tendo em vista que esta pesquisa aborda a compra de uma empresa brasileira por um grupo dinamarquês, buscar-se-á trabalhar uma visão sobre pontos centrais das culturas dinamarquesa e brasileira, bem como apontar algumas características dessas culturas que podem estar refletidas no ambiente de uma dada organização.

Não é propósito deste estudo detalhar a formação cultural dos povos escandinavos (Dinamarca, Suécia e Noruega). Com relação à Dinamarca, será feita uma explanação mais geral, em virtude da dificuldade de acesso ao referencial teórico. Contudo, com a ajuda de um artigo de Rita (2007) e dos estudos de Aidar (1992), que fez sua dissertação sobre uma empresa dinamarquesa e teve a oportunidade de realizar sua pesquisa naquele país, será possível aprofundar um pouco mais a compreensão dessa cultura. Na sequência, este trabalho versará sobre as bases de formação do povo brasileiro e alguns traços que permeiam a gestão brasileira. No momento seguinte, a pesquisa apresentará os estudos de Hofstede (2003), que ao detalharem pontos referentes às cultura dinamarquesa e brasileira permitiram a esta pesquisadora fazer um comparativo entre as duas .

### **2.4.1 Aspectos da cultura e da gestão dinamarquesa**

A Dinamarca é um dos três países que constituem a chamada “região da escandinávia”, integrada também por Suécia e Noruega. De acordo com Aidar (1992) existem estudos que apontam para uma similaridade étnica, linguística, comportamental, social e política entre estes países. Eles são também conhecidos

como países nórdicos. Contudo, cabe ressaltar que entre os nórdicos, tem-se também a Finlândia, que não se insere entre os escandinavos em função de diferenças linguísticas e culturais.

Os países escandinavos vivenciam uma realidade cultural bastante homogênea. Segundo Aidar (1992), no que concerne à realidade social e econômica, Suécia, Noruega e Dinamarca ocupam as primeiras posições no *ranking* mundial com relação à qualidade de vida e renda per capita.

Ainda tendo como referência padrões internacionais, na Dinamarca a diferença entre ricos e pobres é menor do que em muitos países europeus com os quais este país é tradicionalmente comparado. O país tem também baixo número de infrações na Corte de Justiça e uma tradição em debates públicos e transparência política.

Acerca do regime de governo, os países escandinavos são monarquias parlamentaristas. A Dinamarca é regida por democracia parlamentar, que tem na realeza a chefia do Estado.

No regime de governo dinamarquês o que ocorre também com outros países escandinavos: é que este regime é uma monarquia parlamentarista. A figura da Rainha Margareth parece ser muito mais simbólica /figurativa do que funcional. A monarquia parece não ser ponto de conflito ou discussões políticas, mesmo porque a rainha não tem qualquer poder de decisão (AIDAR, 1992, p. 103).

Segundo informações acessadas no site de sua Embaixada em Brasília, a Dinamarca é um país independente e caracteriza-se por ser um dos mais antigos da Europa, sendo membro ativo da União Européia desde a década de 1970. Sua população é constituída por cerca de 5,37 milhões de habitantes e a sua densidade populacional é de 125 pessoas por metro quadrado. Os imigrantes estrangeiros e descendentes somam, em média, 350 mil pessoas, dos quais 165 mil advêm da Europa, sendo a maioria alemã.

A língua falada por todo o território é o dinamarquês e a maioria da população é protestante. O país é formado pela península da Jutlândia e mais 406 ilhas. As regiões com maior densidade populacional são a ilha de Zealand, onde está situada;

a Capital Copenhague, Funen, e o norte da península da Jutlândia. Essas ilhas, que se encontram dentro de uma rota marítima privilegiada, ligam o mar Báltico aos principais oceanos do mundo. Essa rota facilita o acesso dos países nórdicos (Dinamarca, Noruega, Suécia e Finlândia) à Europa Central e, ao longo da história do país, foi decisiva para o desenvolvimento do comércio e para o sucesso das estratégias políticas e militares dos dinamarqueses.

Geograficamente, a proximidade com a Alemanha influencia a economia e a política do Sul. Contudo, a estreita cooperação com Suécia, Finlândia, Noruega e a Islândia países que com a Dinamarca possuem um só passaporte- também liga a Dinamarca ao Norte.

A Dinamarca caracteriza-se, ainda, pelo modo de produção capitalista, com expressiva produção privada, sendo industrialmente desenvolvida. Além da produção agrícola que tornou o país referência no exterior, encontram-se os produtos industrializados, como cerveja, medicamentos e mobília, além dos produtos da avançada indústria metalúrgica. Sua economia é aberta, tendo o comércio com o mundo extrema importância. Importações e exportações de bens e serviços representaram 33% e 36% do PIB do país, respectivamente, no ano de 2000.

Citando Zemke (1988), Aidar (1992) pontua que, assim como os povos japoneses, os povos escandinavos, são limitados pelas águas, advindo daí, grande parte dos bens necessários para a vida e para suprir as demandas dos processos produtivos no ambiente empresarial.

Trabalhando mediante a finitude, os dinamarqueses desenvolvem valores voltados para a eficiência e a efetividade de custos. No ambiente de trabalho, estabelecem um relacionamento com os funcionários que não tem como referência uma relação momentânea, e sim uma relação duradoura.

Em artigo publicado na internet, Rita (2007) relaciona a riqueza do país, bem como o alto nível da produtividade nas organizações dinamarquesas à cultura, que segundo ela, impera no país.

Ao caracterizar o povo dinamarquês, a autora pontua:

São confiantes, não se prendem por convenções sociais, são fortes defensores do que constroem e dão primazia ao produto dinamarquês, vêm a vida pelo lado prático e sabem viver. Donos de uma mentalidade que os beneficia, os dinamarqueses no trabalho são, além de produtivos, muito rigorosos, altamente profissionais e sustentam uma fortíssima noção de gestão de pessoas.

Ainda segundo Rita (2007), o dinamarquês privilegia a qualidade de vida e o tempo com a família. Nesse sentido, a jornada de trabalho não ultrapassa sete horas diárias. Contudo, o tempo na organização é aproveitado com máxima eficiência e as pessoas são altamente capacitadas.

Na cultura organizacional típica dinamarquesa, gerir pessoas é sinônimo de desenvolver potenciais, com a perfeita consciência de que o profissional e o ser humano são indissociáveis. A componente da vida pessoal é, antes, altamente valorizada e entendida como mais um vetor em estreita ligação com a produtividade. Todo o sistema coopera a favor do bem-estar no trabalho e fora dele, sendo o processo de responsabilização feito pela via da liberdade e confiança, o que é perfeitamente integrável num povo altamente focado no cumprimento de regras, respeitador, e com um forte sentido de honestidade.

A cooperação e a busca de humanização no ambiente de trabalho são também pontos levantados por Aidar:

A cooperação que caracterizou o estilo escandinavo de administração cresceu no pós-guerra. A tradição do individualismo duro é temperada pela união das famílias e comunidade. Esses valores conduzidos pela democracia industrial para dentro do trabalho levam a aplicação prática de um traço humanizado do socialismo democrático (AIDAR, 1992, p. 107).

Ainda segundo Aidar (1992), as empresas escandinavas têm métodos de administrar que se voltam para o respeito à dignidade dos indivíduos e à contribuição pessoal para o bem-estar do grupo. Tal orientação se estabelece como importante vantagem competitiva e, de forma mais ampla, pode ser compreendida como reflexo da política nacional. Ou seja, na Dinamarca, o Estado cobra impostos elevados sobre produtos e tributa de forma pesada os rendimentos pessoais. Entretanto, retorna aos cidadãos altos benefícios sociais como saláriosdesemprego, escolas gratuitas com ensino de excelência e assistência médica hospitalar eficiente.

Com relação ao estilo de liderança, estudos feitos na Europa apontam que os



escandinavos são apolagéticos quanto a se colocarem em posições de líder. Eles acreditam e estimulam a participação de todos na gestão, acreditando que os membros dos grupos sempre têm mais a dizer.

O dinamarquês Per Theygesen Poulsen (1987), citado por Aidar (1992) estudou 18 *Sucessful Scandinavian Companies*, visando levantar traços comuns entre estas organizações, cuja síntese é apresentada a seguir:

- Visões mútuas e cultura – as empresas pesquisadas apresentavam idéias claras acerca do negócio;
- Elevada quantidade de serviço – as organizações estudadas utilizavam a tecnologia com vistas a atender às necessidades dos clientes;
- Resultados coletivos são compensados – há uma maior tendência a valorizar resultados em grupo, sendo a compensação individual uma exceção;
- Igualdade – há uma distância pequena entre a base e o topo da hierarquia;
- Criatividade e controle – a criatividade permeia colaboradores de todos os níveis;
- Conflito e consenso – as organizações não buscam o consenso. Ao contrário, estimulam o conflito como forma de incentivar a inovação.

Ainda acerca da realidade organizacional dinamarquesa, Rita (2007) aponta a inserção do conceito absoluto de valorização pelo mérito, com base no qual os bons resultados são estrategicamente enaltecidos, numa cultura informal e pró-competência.

Segundo Rita (2007), o tempo também é muito valorizado para os dinamarqueses, a ponto de poucos minutos de atraso, sem aviso prévio, consituirem-se em motivo para o cancelamento de uma reunião. O rigor nórdico é excessivo e tido como condição para o profissionalismo.

## 2.4.2 Aspectos da cultura brasileira

Motta (2003) e Motta e Caldas (2006), apontam que a cultura brasileira tem três matrizes: a indígena, a portuguesa e a da África negra. Essas três raças misturaram-se em proporções diversas e deram origem às várias subculturas no Brasil. Muito pouco se conhece a respeito das origens indígenas, mas é sabido que quatro etnias foram preponderantes no Brasil: tupi-guaranis, tapuias, nu-aruaques e caraíbas, sendo os dois primeiros os grupos mais importantes. Os tupi-guaranis teriam uma cultura mais próxima dos portugueses e habitavam o litoral. Já os tapuias seriam mais bárbaros e se localizavam no interior. Com relação à alimentação, por exemplo, os índios comiam, prioritariamente, mandioca. Sendo a agricultura de subsistência uma responsabilidade feminina, aos homens cabia a caça, a pesca e a guerra.

Os portugueses eram um povo de comerciantes e navegadores. A maior parte veio para o Brasil não com o propósito de ocupar território, mas de explorar o pau-brasil. Com frequência, eram fidalgos decadentes ou degredados que aportavam no País sozinhos. Aqui, acabavam por se juntar com as índias, fazendo dessas as primeiras mães brasileiras, mulheres com um vasto conhecimento sobre a medicina das plantas, preparação de alimentos e utensílios domésticos (HOLANDA, 1995).

Segundo Motta e Caldas (2006), os negros, com frequência, eram muçulmanos e alfabetizados, coisa que nem sempre acontecia com os portugueses. Eles eram conhecedores da mineração de ferro, e a divisão de trabalhos entre os sexos era mais próxima do modelo português. Quando vendidos na África, isso ocorria em lotes. Portanto, não pertenciam a uma mesma família, nem a um mesmo grupo social. Ao chegarem ao Brasil, esforçavam-se para dominar a língua, sendo os principais difusores do português no País. Apesar do fim da escravidão, no final do século XIX, o racismo (ainda que de forma velada) marca profundamente a cultura brasileira, bem como o aristocratismo ibérico, que passa a outras etnias como marca de sucesso e ascensão social.

Na perspectiva de Ianni (2002), boa parte das interpretações sobre o País consolidou-se a partir de um propósito: o de buscar um conceito de Brasil. Isso gerou várias linhas de pensamento e distintas “famílias” de interpretação sobre o Brasil.

Na categoria tipológica que busca compreender a realidade social ou histórica a partir da perspectiva cultural, Peres (2002) entende que existem três principais grupos de intérpretes, a saber: os institucionalistas, que se voltam para uma compreensão dos problemas institucionais e têm como objeto de estudo o federalismo, o Estado, a burocracia; os materialistas, que centram suas observações no mundo do trabalho, considerando questões de ordem econômica e estrutural; e os culturalistas, cujo cerne de estudo são as questões culturais de uma dada população, ressaltando os aspectos formadores do “espírito nacional”. Nesta categoria, os principais expoentes são Gilberto Freyre (1988), Sérgio Buarque de Holanda (1995) e Roberto DaMatta (1996), que buscaram conhecer as raízes culturais originárias do Brasil, as matizes resultantes e a cultura política constituída.

As três categorias apresentadas contribuem de forma significativa para que se possa compreender as barreiras internas e externas que impedem, ou impulsionam, o desenvolvimento do País. A partir desses intérpretes, é possível compreender, por exemplo, o coronelismo, o clientelismo, o autoritarismo e, paradoxalmente, a servidão do brasileiro.

Por meio de suas investigações, Freyre (1988), Holanda (1995) e DaMatta (1996) tornam-se os primeiros analistas da dinâmica social brasileira. Os dois primeiros autores o fazem a partir de uma visão historicista e Damatta (1996), mais contemporâneo, focaliza a sua abordagem no dia-a-dia do brasileiro. Os três, pela relevância do pensamento, são os autores mais citados nos trabalhos sobre cultura organizacional.

Ao investigar as especificidades da cultura no contexto empresarial, faz-se necessário conhecer a realidade das pessoas que a constituem e que, no caso do Brasil, são, prioritariamente, cidadãos brasileiros que levam para o contexto administrativo valores, crenças, hábitos e costumes, que partilham entre si enquanto

seres sociais. Segundo Geertz (1989), o homem vive num mundo dotado de sentido, em que a cultura é o espaço de produção desse sentido, que se repercute na fala, no silêncio, nas relações e na construção social de uma teia de significados que os seres humanos elaboram em suas relações do dia-a-dia e que, sem dúvida, estará presente na dinâmica laboral.

Com Freyre (1988) e Holanda (1995), é possível entender o cerne do autoritarismo brasileiro - das distâncias hierárquicas de poder - a partir de uma compreensão histórica que remete à colonização, à escravidão e à relação de mando e dominação, evidenciadas por Freyre (1988), na relação estabelecida entre a casa grande (que abrigava os senhores) e a senzala (que abrigava os serviçais, a “raça inferior”).

A interpretação proposta por DaMatta (1987, 1996) está focada na atualidade e aponta para a dualidade do brasileiro. O autor baseia-se na compreensão dos historicistas para apontar elementos constitutivos da personalidade do brasileiro. Define, por exemplo, que é em face da assimetria do poder nas relações de classe que aparece o expediente brasileiro chamado “jeitinho”, o qual surge como uma estratégia simpática para minimizar as distâncias sociais, configurando-se como uma estratégia de navegação social para driblar regras tidas como meramente formais e fazer prevalecer o interesse pessoal em detrimento do coletivo. Ou seja, no cotidiano dá-se um “jeitinho” para “furar a fila do banco”, dirigir sem habilitação, conseguir um emprego para o parente, etc.

O uso do jeitinho mostra que na cultura brasileira não há posições fechadas do tipo pode ou não pode, mas há, sobretudo, um “jeito” de se resolver as questões, tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente (ROSA et al., 2006, p. 11).

O “jeitinho” tem sua versão autoritária expressa pela pergunta: Você sabe com quem está falando? Tem-se aí a exacerbação da herança escravagista, que confere ao brasileiro o *ethos* autoritário. Estabelece-se, então, a necessidade de dar ordens, de humilhar os subordinados. Deseja-se driblar a burocracia, a formalidade, mediante a imposição social. Jeitinho, formalismo, malandragem, plasticidade, cordialidade, coronelismo e clientelismo são conceitos que permeiam os trabalhos dos intérpretes

brasileiros. Motta e Caldas (2006) destacam-se por buscar compreender em que medida esses traços se fazem presentes na formação da cultura organizacional, preocupando-se, inclusive, com as generalizações que são temerárias para os gestores. Segundo Rosa et al. (2006, p. 14), muitos estudiosos generalizam determinados traços culturais nacionais.

Com isso, observa-se que algumas características, tais como hierarquia, personalismo, malandragem, entre outras, têm sido transportadas para a análise organizacional sem as devidas contextualizações e muitas vezes são vistas como obstáculo para mudanças ou como um entrave para a competitividade e para o aprendizado.

Motta e Caldas (2006) reforçam que não são apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações, que produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem. Entretanto, com a globalização há uma tendência de se buscar uma uniformização cultural nas classes dominantes e médias de todo o mundo. Essa uniformização começa nas empresas, onde a estrutura tecnocrática instaurou um modo muito semelhante de racionalidade e de comportamento.

## **2.5. Cultura nacional e a influência na cultura organizacional - uma análise a partir de Hofstede**

A teoria sistêmica, bem como os teóricos contingenciais, que têm entre os seus expoentes Lawrence e Lorsch (1973), define a organização como sistema aberto e permeável às influências ambientais nos âmbitos interno e externo. Nessa perspectiva, apesar de apresentar sua própria cultura, recebe influências o tempo todo. Define Dias (2000, p. 35) “A organização é sistema aberto, permeável e receptivo a outras influências culturais que alterarão alguns aspectos da cultura organizacional predominante”.

Nesse âmbito, tem-se a temática do trabalho, de Geert Hofstede (2003), que pesquisou mais de 50 países de culturas orientais e ocidentais, e ouviu 160 mil executivos e empregados de uma grande corporação multinacional norte-americana. A sua percepção foi de comportamentos e atitudes diferentes entre executivos e empregados de países distintos, todos trabalhando para a mesma multinacional. A

principal descoberta de Hofstede (2003) reside no fato de dimensionar a importância da cultura nacional para explicar as diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram tidos como mais importantes como posição na organização, profissão, idade ou gênero.

As pesquisas de Hofstede (2003) levaram à definição de cinco dimensões básicas, nas quais poderiam ser situados administradores, funcionários e operários:

- Coletivismo *versus* Individualismo;
- Distância hierárquica (pequena ou grande);
- Controle da incerteza (baixo ou elevado);
- Feminilidade *versus* Masculinidade;
- Orientação a longo prazo *versus* Orientação a curto prazo.

A partir dessas dimensões, o pesquisador faz comparativos entre as culturas de povos distintos, fazendo um viés por meio da conduta nas organizações. Por exemplo, a cultura japonesa é tipicamente coletivista e, portanto, é caracterizada pelo determinismo. No ambiente organizacional, os japoneses acreditam que o desejo do grupo deve prevalecer sobre crenças e valores individuais. Já numa cultura individualista, como a americana, existe a percepção (extensiva ao ambiente de trabalho) de que o indivíduo deve determinar crenças e comportamentos. Nas sociedades individualistas a auto-realização do indivíduo constitui uma meta fundamental.

Para Hofstede (2003), a dimensão distância hierárquica (pequena ou grande) aponta para as relações de dependência entre sujeitos, num dado país. Sendo estas relações perceptíveis no âmbito das instituições (família, escola, comunidade, dentre outros) e no contexto das organizações (locais de trabalho). Por exemplo, dependendo o tipo de sociedade, a dependência dos filhos com relação aos pais é grande ou pequena; assim como no ambiente do trabalho esta dimensão refere-se à medida com a qual os trabalhadores menos influentes, aceitam uma distribuição de poder desigual.

Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada: trata-se mais de uma *interdependência* entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo. A distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena e os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com bastante facilidade. Nos países onde o índice é elevado existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias (HOFSTEDE, 2003, p.42).

Já a dimensão, que se refere ao nível em que se procura controlar a incerteza, mede o incômodo (baixo ou elevado) diante de situações ambíguas, bem como a forma pela qual essas situações são evitadas, criando maior estabilidade de carreira, pondo em prática, regras mais formalizadas, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos ou desviantes e tomando como viáveis as verdades absolutas. Hofstede (2003) postula que as sociedades com elevado ICI (índice de controle da incerteza) buscam se estruturar de modo a tornar os acontecimentos diários (no âmbito das organizações e das insituições) previsíveis e compreensíveis.

O grau de controle da incerteza de um país mede, assim, o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo *stress* e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não. (HOFSTEDE, 2003, p.135).

No que tange à definição que Hofstede (2003) dá à masculinidade refere-se à medida segundo a qual valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas. Feminilidade, por sua vez, é definida como a medida como os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global. Segundo Hofstede (2003) nas sociedades femininas trabalha-se para viver, enquanto nas masculinas, vive-se para trabalhar.

A quinta dimensão faz a oposição entre a orientação a longo prazo com a orientação a curto prazo. Segundo Hofstede (2003), essa dimensão foi descoberta quando Michael Harris Bond, um canadense radicado no Extremo Oriente, resolveu investigar os valores de pessoas de diversos países, a partir de um questionário construído por mentes orientais. Vale ressaltar que as dimensões anteriores

partilhavam um modo de pensar mais ocidental. Dessa forma, o trabalho de Bond, além de contribuir com uma nova e relevante dimensão, tem o mérito de mostrar a influência total da cultura.

### 2.5.1 A Dinamarca e o Brasil - uma análise comparativa

A partir das dimensões estabelecidas por Hofstede (2003) este estudo buscará explicitar em quais dimensões este pesquisador enquadrou o Brasil e a Dinamarca, de modo a levantar informações que permitirão discutir os modelos de gestão brasileiro e dinamarquês.

O estudo de Hofstede é bipolar, variando numa escala que vai de 0 a 100. Por exemplo, com relação ao **individualismo versus coletivismo**, o país pesquisado é tão mais coletivista quanto mais se aproxima de 0 (zero) e tão mais individualista quanto mais se aproxima de 100 (cem).

Já com relação à **distância hierárquica**, os países que se aproximam de 0 (zero) têm distância de poder extremamente baixa e aqueles que se aproximam de 100 (cem) têm distância de poder extremamente alta.

No que concerne à dimensão **controle da incerteza**, esta será tão mais alta quanto mais próxima de 100 (cem), estiverem as nações estudadas. Na relação **feminilidade versus masculinidade**, quanto mais próximo de 0 (zero) estiver um país, maior será sua tendência à feminilidade. Em oposição, países que têm mais traços masculinos tendem a se aproximar do 100 (cem), na escala de Hofstede.

Na última categoria tem-se que os países mais próximos de 100 apresentam **orientação a longo prazo**, enquanto os mais próximos de 0 (zero) norteiam-se com base no **curto prazo**. Contudo, nesta categoria não será possível estabelecer um comparativo entre a Dinamarca e o Brasil, uma vez que os estudos de Hofstede não contemplaram os países escandinavos. Enquanto nas quatro primeiras dimensões, Hofstede (2003) pesquisou a realidade de mais de 50 países, nesta quinta e última



dimensão seus estudos contemplaram 23 nações.

O QUADRO 1, adaptado dos estudos de Hofstede, permite oferecer uma melhor compreensão acerca das posições do Brasil e Dinamarca, posicionando-os em pólos opostos.

ÍNDICES DE ANÁLISE DE HOFSTEDE (2003)	DADOS DO BRASIL	DADOS DA DINAMARCA	SITUAÇÃO BRASILEIRA	SITUAÇÃO DINAMARQUESA	REFLEXÃO
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	38	74	País caracterizado como coletivista	País caracterizado como individualista	No Brasil, há maior tendência para que os interesses dos grupos prevaleçam sobre as preferências dos indivíduos do que na Dinamarca.
Distância Hierárquica Pequena <i>versus</i> Grande Distância Hierárquica	69	18	Grande distância hierárquica	Pequena distância hierárquica	O Brasil aponta para uma gestão mais autoritária e centralizadora. Na Dinamarca, tem-se baixo grau de centralização e menor dependência entre líder e liderado.
Baixo Controle das Incertezas <i>versus</i> Elevado Controle das Incertezas	76	23	Elevada necessidade de controlar as incertezas	Baixa necessidade de controlar as incertezas	Nos países com baixo nível de controlar as incertezas há menor resistência à mudança do que em países voltados para o alto controle.
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	49	16	Características de masculinidade e e feminilidade	País com características femininas	As sociedades masculinas caracterizam-se por maior competitividade, ao passo que as femininas se voltam mais para relações harmônicas e qualidade de vida.
Orientação a Longo Prazo <i>Versus</i> Orientação a Curto Prazo	65	Não contemplado	Orientação a longo prazo	Não contemplado	Práticas administrativas consistentes com a orientação a longo prazo incluem: garantia de emprego, foco na solução de problemas relacionados ao futuro, austeridade e perseverança.

Quadro 1 – Dinamarca e Brasil um comparativo a partir de Hofstede  
Fonte: adaptado pela autora com base em (HOFSTEDE; 2003)

### 2.5.1.1 Individualismo *versus* coletivismo

Os estudos de Hofstede apontam que os países nórdicos têm um índice de individualismo acima da média, ao passo que todos os países da América Latina alinham-se abaixo desse nível. Como fundamento deste estudo, deve-se compreender, portanto, que os dinamarqueses são tidos como individualistas ao passo que os brasileiros são um povo coletivista. Numa dada sociedade, o grau de individualismo/coletivismo de um povo afetará de maneira expressiva o relacionamento dos indivíduos com a organização. Por exemplo, sociedades mais coletivistas apontam para maior dependência emocional dos trabalhadores com a organização, ao passo que nas culturas individualistas os trabalhadores são mais independentes emocionalmente e mais calculistas. Para os individualistas, dizer o que pensa é sinônimo de sinceridade e honestidade. Nesse cenário, o confronto de idéias é bem vindo, salutar. No trabalho, o recrutamento e a promoção baseiam-se em competências e regras claras, e os incentivos e bônus devem estar relacionados com o desempenho individual.

Em contrapartida, nas sociedades coletivistas o confronto direto é tido como grosseria e falta de educação. A lealdade com relação ao grupo é fundamental. Historicamente, Hofstede correlaciona o individualismo a países mais ricos e de climas mais frios.

Segundo ele, os países mais pobres têm índices mais baixos de individualismo, demonstrando que existe correlação negativa entre individualismo e distância de poder. Ou seja, países com pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas.

### 2.5.1.2 Distância hierárquica

Com relação a esta dimensão, a pesquisa de Hofstede (2003) revelou que, de modo geral, os países nórdicos têm baixo nível de concentração de poder, ao passo que nos países latinos, em geral, é maior a diferença entre as pessoas que detêm menos poder e as que detêm mais. Segundo Motta (2003), as organizações brasileiras, geralmente, apresentam uma distância de poder tão grande que lembram a

distribuição de renda nacional e o passado escravocrata.

Num total de 50 países e três regiões pesquisados, o Brasil figura em décimo quarto lugar, com um percentual de 69%. A Dinamarca figura como o país de número 50 na escala, com um percentual de 18%. Isso quer dizer que a Dinamarca tendo-se como referência os países pesquisados é um país onde a distância de poder é muito baixa, só perdendo para Israel e Áustria.

Como esta dimensão está estreitamente correlacionada com liderança autocrática *versus* liderança democrática, bem como, refere-se ao nível de participação no processo de tomada de decisão. Pode-se, segundo Aidar (1992), deduzir que o ambiente organizacional dinamarquês indica para uma liderança mais democrática e um ambiente mais participativo do que permite a realidade organizacional brasileira.

Referenciada em Hofstede, Tanure (2005) infere que existem dúvidas sobre a verdadeira adesão dos trabalhadores aos modelos de administração participativa em países com alta distância hierárquica como Brasil e Itália, uma vez que este modelo vai contra todo o processo de formação do sujeito, que tem toda uma relação hierárquica estabelecida desde a infância, configurada pelo respeito aos pais, aos professores e, mais tarde, aos chefes.

“Num contexto como o brasileiro, a relação de desigualdade na relação pai - filho é estendida à relação professor - estudante e, mais tarde, refletida na relação superior-subordinado nas organizações” (TANURE, 2005, p.37).

Hofstede (2003) entende que entre os povos de baixa distância hierárquica as crianças, desde cedo são estimuladas a adquirirem autonomia e logo substituem a relação pai-criança por uma relação de igualdade. Nesse tipo de sociedade, o comum é que os alunos tratem os professores como iguais, sendo o processo de aprendizagem mais impessoal e centrado no aluno, que costuma ser premiado por iniciativas pessoais.

Hofstede (2003) argumenta ainda que os países e regiões mais ricos e com maior nível educacional tendem a ter menor índice de distância hierárquica. Isso foi

provado na sua pesquisa, por meio dos resultados obtidos na Noruega, Suécia, Dinamarca e Estados Unidos, mas não confirmados na França, Itália ou Japão.

Para o estudioso, essa distância também está relacionada com o tipo de língua falada no país. As sociedades que falam uma língua germânica (alemão, holandês, inglês, dinamarquês, norueguês e sueco) estão entre as que têm baixa distância de poder. Já as que falam a língua românica (português, espanhol, italiano e francês) têm grande distância de poder. É válido esclarecer que as línguas romanas derivam do *latim* e foram adaptadas dos países que fizeram parte do Império Romano ou foram colônias de Portugal e Espanha.

Esta dimensão também pode ser explicada a partir de questões religiosas. Segundo Weber (2003), a Igreja prepara o povo católico para aceitar o *status quo* e a não ir contra o poder instituído (governo, empresa), mas aceitá-lo como condição e vontade divina. Isso leva o brasileiro a um alto grau de pacifismo dentro das organizações e a um respeito muito grande pelos níveis hierárquicos mais altos.

Nos países com maior distância hierárquica, a desigualdade entre as pessoas é vista como natural. Os que têm menos poder dependem daqueles que têm mais. A hierarquia nas organizações reflete a desigualdade existente na sociedade. Os subordinados esperam que seus líderes lhes digam o que fazer. E o líder ideal é o autocrata benevolente. Os símbolos de *status* são naturais, bem vindos, e devem existir entre os executivos (TANURE, 2005, p. 36).

Ainda segundo Weber (2003), os principais líderes mundiais no ambiente de negócios e os maiores detentores de capital são protestantes, a exemplo dos dinamarqueses. Para os protestantes é sempre possível, a acumulação de riqueza, e a ascensão ao poder, o que os leva a questionar, continuamente, os papéis de autoridade na sociedade como um todo.

Em sociedades com pequena distância hierárquica, como nos países nórdicos e nos Estados Unidos, existe um sentimento generalizado de que o uso do poder tem que ser legitimado e submetido a julgamento, diferentemente das sociedades com grande distância hierárquica, nas quais a legitimidade do poder não é desafiada. O poder determina o comportamento das pessoas. Os latinos, de forma geral, têm relação ambivalente com a autoridade. Por causa da educação que receberam, eles se submetem à autoridade sem questioná-la, mas às vezes juntam - se numa rebelião contra o poder (TANURE, 2005, p 30, 31).

### 2.5.1.2 Controle da incerteza

Na classificação de Hofstede, feita há cerca de três décadas, o Brasil despontou como um país onde é grande a necessidade de se controlar a incerteza. Dos 50 países e três regiões pesquisados nesta categoria o Brasil é o vigésimo segundo que mais se preocupa com o controle de adversidades, ao passo que a Dinamarca, que apresenta índice 23 na escala de 0 (zero) a 100 (cem), é uma das nações em que é menor o controle da incerteza.

Partindo da compreensão de que as incertezas impactam em menor ou maior medida as diversas sociedades humanas, Hofstede (2003) afirma que estas desenvolvem três mecanismos principais para lidar com as incertezas: tecnologia, leis e religião. A tecnologia visa ao controle ambiental; as regras e leis, ao controle comportamental e a religião ao contato com forças transcendentais que hipoteticamente controlam o nosso futuro.

De acordo com Hofstede (2003), na mesma medida em que as sociedades norteiam-se por estes três mecanismos (tecnologia, leis e religião), com vistas a controlar as incertezas, as organizações se valem de tecnologias, rituais e papéis com o mesmo propósito. Segundo Aidar (1992, p. 65): “A tecnologia vista claramente em qualquer processo de automação, cria uma previsibilidade a curto e médio prazos, mas nem sempre em longo prazo”.

Aidar (1992), citando Perrow (1972), formula que as incertezas internas advindas do comportamento dos membros e acionistas são controladas a partir de um grande número de papéis e regras. Já os ritos não lidam diretamente com a imprevisibilidade, mas ajudam a controlá-la:

Na realidade, os rituais não tornam as realidades mais previsíveis mas ajudam a aliviar algumas das pressões da incerteza criando pseudo incertezas (*pseudocertainty*) dentro das quais os membros das organizações podem continuar funcionando (AIDAR, 1992, p. 66).

De modo geral, os países com maior necessidade de controlar a incerteza, como o Brasil, caracterizam-se por evitar conflitos no ambiente interno; são mais rígidos com relação à quebra de normas; temem o fracasso; têm grande resistência emocional a

mudança; e compreendem que a lealdade ao empregador é uma virtude.

Em contrapartida, nos países com baixo nível de controle da incerteza (como a Dinamarca) no que concerne ao ambiente organizacional, o conflito é visto como natural e é estimulado; a resistência emocional à mudança é baixa; e a lealdade ao empregado não é vista como virtude.

### 2.5.1.3 Masculinidade *versus* feminilidade

Entre os 50 países e três regiões estudados nesta dimensão o Brasil está no vigésimo sétimo lugar entre os que mais se aproximam de 100 (cem), estabelecendo-se praticamente no meio da escala, com o índice 49, o que permite inferir que o país está numa posição intermediária na escala, apresentando características e traços da sociedade feminina como traços da sociedade masculina. A Dinamarca, com índice 16, é um país nitidamente feminino.

Em linhas gerais, a partir de Hofstede (2003), compreende-se que nas sociedades tidas como masculinas é mais comum que os homens estejam mais voltados para o trabalho externo, sendo duros, competitivos e gozando de maior liberdade do que as mulheres. Em contrapartida, os países mais femininos têm regras mais igualitárias para ambos os sexos, não existindo grandes expectativas em função da dualidade sexual. *A priori*, em países como a Dinamarca tanto homens quanto mulheres podem ascender nas organizações, sendo que nas sociedades ditas femininas os homens tendem a ser menos competitivos e autoafirmativos, podendo ser também mais carinhosos. Nestas nações os valores de proteção e generosidade estão impregnados tanto nos homens, quanto nas mulheres.

A partir das reflexões de Hofstede, infere-se que no ambiente organizacional as nações tidas como femininas primarão por um ambiente, mais humanizado de trabalho, o que se reflete na ajuda mútua. Com base em Hofstede, Tanure (2005, p. 89) pontua:

Difícilmente alguém se torna dependente do trabalho, pois aqui o caráter distintivo é “trabalhar para viver”, e humanizar um trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de cooperação e relacionamento.

Ainda segundo Hofstede (1980), citado por Aidar (1992; p.74) nas organizações de países com baixo nível de masculinidade observam-se as seguintes constatações:

- Os trabalhadores preferem uma jornada de trabalho mais curta a maiores salários.
- Os dirigentes são relativamente menos interessados em liderança, independência e autorealização.
- Acredita-se nas decisões tomadas em grupo.
- A interferência da empresa na vida privada não é aceita.
- Existe um nível menor de estresse no trabalho, com grande foco em qualidade de vida.
- Menor ou nenhuma diferença entre valores dos homens e das mulheres nos mesmos cargos.
- A teoria X é fortemente rejeitada.

Já nas organizações de países com alto índice de masculinidade tem-se:

- Os trabalhadores preferem salários mais altos a jornadas de trabalho mais curtas.
- Os dirigentes têm liderança, independência e autorealização como ideais a serem atingidos.
- Acredita-se em tomadores de decisões independentes.
- A interferência da empresa na vida privada é aceita.
- Existe um maior nível de estresse no trabalho.
- A diferença de valores entre homens e mulheres ocupantes nos mesmos cargos é maior.
- a teoria X (trabalhadores não gostam de seu trabalho) encontra algum apoio.

De acordo com Hofstede (2003), os comportamentos considerados como mais adequados para homens e mulheres em cada sociedade são mediados por normas e tradições culturais. Por exemplo, nos países masculinos as famílias criam os filhos

para que desde cedo estes estejam preparados para a competição e sejam ambiciosos. Na escola, os bons resultados estão diretamente ligados às notas alcançadas e a escolha da profissão é motivada pelas oportunidades oferecidas pela carreira. Nessas culturas, quando se visa humanizar o trabalho, o que se pensa é ofertar novas oportunidades de reconhecimento, promoção e desafios.

Já nas culturas feministas as crianças são socializadas para serem modestas e solidárias. Na escola, o estudante médio é considerado como norma. Na Holanda, por exemplo, o melhor da turma chega a ser ridicularizado. O fundamental é a adaptação social da criança, numa cultura em que a escolha pela profissão está mais ligada à realização do que à possibilidade de uma carreira de sucesso.

A partir da pesquisa, o autor holandês encontrou maior concentração de culturas femininas no noroeste da Europa, países nórdicos e Holanda. Hofstede (2003) entende que essa predominância relaciona-se a questões naturais e históricas. Primeiro, a predominância das culturas ditas femininas em climas frios ou temperados pressupõe que a junção dos sexos de forma mais igualitária aumentaria a possibilidade de sobrevivência e crescimento de homens e mulheres nesse ambiente, muitas vezes adverso. Por outro lado, a explicação histórica advém do período viking. Entre os anos 800 e 1000, as mulheres tinham a responsabilidade de gerir as aldeias nos países escandinavos, enquanto os maridos (geralmente, comerciantes e marinheiros) se ausentavam, durante longas viagens. Cabe enfatizar ainda que em 1200 surgiu a Liga Hanseática, que durante 300 anos controlou a Holanda e todos os países do noroeste europeu. Esta liga era uma associação livre de cidades mercantis que valorizava fundamentalmente os valores associados à feminilidade.

Por fim, cabe enfatizar que o grau de masculinidade ou de feminilidade não está somente ligado ao sexo. Por exemplo, tanto homens quanto mulheres têm papéis mais competitivos nos países masculinos e uma postura mais suave nos países feministas.



#### 2.5.1.4 Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo

Nesta categoria não é possível fazer um comparativo entre a Dinamarca e o Brasil, uma vez que, os países escandinavos não foram contemplados nesta dimensão. Nos estudos de Hofstede, o Brasil apresentou um índice 65, revelando práticas consistentes, com orientação no longo prazo. Tem-se que este tipo de orientação cultural caracteriza-se por austeridade e perseverança, o que faz com que os países asiáticos se destaquem neste índice. Por exemplo, a China alcançou índice de 118; Hong Kong de 96; e Japão de 80, numa escala em que quanto mais perto de 100, mais orientado para longo prazo está o país.

Compreende-se que a orientação no longo prazo pressupõe a adoção de comportamentos como os de austeridade e de perseverança, que são voltados para recompensas futuras. Por sua vez, a orientação no curto prazo norteia-se pelo respeito à tradição, pelo cumprimento de obrigações sociais, pela preservação da dignidade, pelo auto-respeito e prestígio, e pelo comportamento baseado no passado e no presente.

A dimensão temporal é uma orientação para a vida e o trabalho, e a sua discussão traz à tona a importância da utilização do tempo para as organizações diversas e a compreensão de como esse uso se liga a questões culturais. Com base em Trompenaars e Hampden-Turner (1993), Tanure (2005) reflete sobre o impacto do tempo no contexto dos negócios e na execução de tarefas em países distintos.

Por exemplo, em países da América do norte e em muitos países europeus a realização de uma dada tarefa de forma sequencial e contínua é vista como sinônimo de eficiência. Contrariamente, em culturas que desenvolvem o comportamento sincrônico, em que o interessante e eficiente é conseguir realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, a atuação sequencial é vista como uma atividade que deixa de lado a eficiência de atividades compartilhadas.

Essa forma de lidar com a tarefa e com o tempo também tem um forte impacto no comportamento e nas atitudes das pessoas. Nas culturas sincrônicas, por exemplo, é comum que haja menor preocupação com a pontualidade. Nos países latinos

européus, o atraso médio nos encontros é de até 15 minutos, sendo que no Oriente Médio este pode ser de um dia inteiro. Como os envolvidos no encontro geralmente estão realizando uma série de atividades ao mesmo tempo, o atraso não chega a ser visto como um problema.

### 2.5.2 Tanure revisita Hofstede

Tanure (2005) buscou aprofundar as bases da pesquisa feita por Hofstede, entre 1968 e 1972, e focou seus estudos no Brasil. A pesquisa de Tanure (2005), que tem também como referência estudos de Laurent (1996) e outros estudiosos busca atualizar os dados sobre a cultura brasileira e sua influência no contexto organizacional. Tem como referência temporal os últimos trinta anos e como base privilegiada de informações depoimentos de 1.732 executivos brasileiros. Ao visitar Hofstede e suas dimensões em (1980, 1991, 2001) e outros pesquisadores, Tanure (2005) permite a esta estudiosa fazer uma comparação entre a pesquisa dos dois autores no que concerne ao Brasil.

**Tabela 1 – Brasil em análise: Hofstede versus Tanure**

Índices de análise	HOFSTEDE	TANURE	Diferença	Análise
Individualismo Versus Coletivismo	38	41	3	Apesar das três décadas a posição do Brasil é a mesma, com características coletivistas.
Grande Distância Hierárquica versus Pequena Distância Hierárquica	69	75	6	Discreta variação entre Tanure e Hofstede. O índice está no mesmo cluster.
Elevado Controle das Incertezas versus Baixo Controle das Incertezas	76	36	-40	A pesquisa de Tanure apresenta mudanças neste valor central. Revela que nos últimos trinta anos os brasileiros aprenderam a viver e sobreviver na incerteza.
Masculinidade Versus Feminilidade	49	55	6	O estudo indicou que tendem a crescer na sociedade brasileira características consideradas mais masculinas, ou seja, competição e interesse pelo sucesso material.
Orientação a Curto Prazo Versus Orientação a Longo Prazo	65	63	-2	Pequena variação entre os estudos. O Brasil continua sendo visto como uma nação orientada para o longo prazo.

Fonte: adaptado pela autora com base em HOFSTEDE, 2003 e TANURE, 2005

Na atualização da pesquisa de Hofstede, Tanure (2005) percebeu um índice de individualismo dos brasileiros, um pouco mais elevado do que o encontrado por Hofstede. Contudo, isso não representa uma mudança significativa. O Brasil continua sendo enquadrado como um país coletivista.

Os estudos de Tanure (2005) oferecem avanços com relação à pesquisa de Hofstede, na medida em que apresentam a realidade cultural do Brasil a partir de recortes regionais. Por exemplo, com relação a esta dimensão, tem-se que os estados do Sudeste têm tendências mais individualistas do que os estados do Nordeste. Segundo Tanure, na escala bipolar de 0 (zero) a 100 (cem), São Paulo apresenta índice 50; Rio de Janeiro e Espírito Santo, 49; e Minas Gerais 44. No Nordeste, tem-se a Bahia com índice 12; e Pernambuco, 16. De acordo com a autora, nestas cidades do Nordeste, os laços entre as pessoas são mais fortes e fazem parte de seus valores centrais. “No caso brasileiro, o traço do coletivismo interage de forma dinâmica com a faceta personalista, recheada pelas relações pessoais” (TANURE, 2005, p.53).

Na atualização da pesquisa de Hofstede, Tanure (2005) constatou também que no Brasil o índice de distância de hierárquica subiu de 69 para 75. Do ponto de vista estatístico nesta dimensão também não houve mudança significativa, apontando para a mesma situação anterior. Ou seja, a hierarquia e a alta concentração de poder ainda estão na base da cultura brasileira, sendo que o culto ao poder é mais evidenciado nas empresas estatais, do que nas empresas multinacionais e que as mulheres são mais submetidas ao poder do que os homens.

A partir desses estudos, é possível compreender também que os estados mais ricos do País têm menor índice de distância do poder do que os mais pobres. Por exemplo, São Paulo (64) contra Ceará e Pernambuco (84), sendo que os dois últimos têm uma forte herança coronelista.

Pesquisa desenvolvida por Tanure na década de 1990 com 2.500 executivos de 520 empresas evidenciou a concentração de poder em empresas administradas por brasileiros e demonstrou que as pessoas habituadas aos moldes de relação autoritária têm receio em tomar iniciativas e correr riscos. Os gerentes brasileiros,

por exemplo, resistem a estruturas mais flexíveis. “Nas crises, o sentimento patrimonialista e o patriarcalismo falam mais alto levando a uma centralização do poder decisório” (TANURE, 2005, p. 36).

Numa reflexão acerca dos países com baixa distância hierárquica, Tanure (2005) compreende que para estes povos o líder ideal é o líder democrático e competente, uma chefia capaz de descentralizar decisões. Estes povos, ao contrário do que ocorre no Brasil, onde há certa exaltação do *status*, não aprovam privilégios e não aceitam o uso de símbolos do poder.

Com relação à dimensão elevada *versus* baixa necessidade de se controlar a incerteza, a pesquisa de Tanure apontou para uma mudança de escala, tendo-se como comparação os estudos de Hofstede. Os estudos da Tanure (2005) apontam que os brasileiros passaram de um povo, cuja busca de se controlar a incerteza era elevada para uma nação com baixa necessidade de evitação de incertezas. Essa mudança pode ser explicada, principalmente, pela grande instabilidade econômica vivenciada pelos brasileiros entre o final da década de 1970 e início dos anos de 1990, em que os brasileiros enfrentaram alta inflação, oito planos que visavam à estabilidade monetária e econômica, congelamentos de preço e conviveram com quatro moedas diferentes, dentre outros fatores que impactaram fortemente a macroeconomia do País. Segundo Tanure (2005), este cenário gerou a mudança de valores centrais para os brasileiros, que aprenderam a viver mediante uma nova realidade.

Os brasileiros aprenderam a viver e sobreviver na incerteza e, somada a interação dinâmica com o traço cultural da flexibilidade, resulta nesta significativa mudança. Estudos demonstram que o processo macroeconômico pode desempenhar importante papel sobre a forma como as sociedades lidam com a ansiedade, não no curto prazo, mas ao longo de gerações (TANURE, 2005, p. 74).

Tem-se, pois, uma mudança cultural. Contudo, se, de um lado, a flexibilidade contribuiu para uma nova postura a partir das incertezas, o brasileiro continua a se proteger, criando uma série de normas e regras. “Produto da história de uma sociedade com grande necessidade de controlar as incertezas” (TANURE, 2005, p. 74).

Com relação aos estudos referentes aos traços de feminilidade *versus* masculinidade, percebe-se, a partir de Tanure (2005) que o Brasil tem uma tendência de assumir características mais masculinas.

Uma das questões que revelaram forte tendência masculina é o fato dos brasileiros valorizarem e procurarem enfaticamente oportunidades de crescimento como forma de atingir cargos mais altos. Por outro lado, esse fato se contrapõe à importância das relações pessoais e ao ambiente amigável e cordial entre as pessoas. (TANURE, 2005, p. 83).

A pesquisa revelou também que tendem a crescer no País traços como competitividade e busca por ganhos materiais em detrimento de traços eminentemente femininos, como ternura, generosidade e cooperação. Compreendendo estes dados a partir de recortes regionais, é possível perceber que os estados nordestinos, como Bahia, Pernambuco e Ceará, com índices, respectivamente, de 29, 38 e 39 estão mais voltados para as características femininas, do que os estados do Sul e Sudeste, como Minas Gerais, 51, Rio Grande do Sul, 55; Rio de Janeiro, 56; Paraná e São Paulo, 62; e Santa Catarina, 69.

Com relação à dimensão orientação a longo prazo, *versus* orientação a curto prazo, Tanure encontra uma variação de apenas dois pontos na escala, permitindo inferir que o Brasil continua sendo visto como um País que se orienta no longo prazo.

Analisando esta dimensão por estados a pesquisa revelou que Minas Gerais é um dos estados entre os do Sul e Sudeste que têm maior orientação no longo prazo, dado que a autora correlaciona com os traços de austeridade, persistência e perseverança, muito comuns entre os mineiros. Portanto, Minas Gerais fica acima da média nacional encontrada por Tanure e Hofstede, com índice de 68 contra São Paulo, 60; Rio de Janeiro, 62; Rio Grande do Sul, 58.

Com relação ao tipo de organização se é estatal, privada nacional, ou privada multinacional, a única diferença significativa encontrada pela autora é a percepção de que nas estatais é mais forte o valor tradição.

### **3. METODOLOGIA**

De acordo com Vergara (2007), o pesquisador deve ser assertivo na decisão acerca da metodologia de pesquisa com a qual irá trabalhar, uma vez que ela é fundamental para o desenvolvimento de um bom trabalho científico. O método escolhido deve ser condizente com a natureza do objeto a ser pesquisado, correlacionar-se com o tema e levar em conta os recursos existentes e a capacidade de permitir o acesso do pesquisador aos dados necessários que responderão às inquietações norteadoras da pesquisa.

Sobre a escolha de um método adequado e eficaz, diversos estudiosos comungam com a idéia de Vergara (2007) e trazem mais contribuições. Segundo Turato (2003), é preciso saber se o método conseguirá atender aos objetivos da pesquisa a ser empreendida. Para Haguette (1992), o melhor método é aquele que mais ajuda na compreensão do fenômeno a ser estudado.

Mediante a compreensão da importância da metodologia de trabalho, esta parte do estudo volta-se para uma explanação sobre os principais procedimentos adotados na parte empírica dessa pesquisa. Para melhor compreensão do processo, os diversos aspectos metodológicos foram subdivididos em tópicos: tipo de pesquisa; unidade de análise e de observação; técnicas e operacionalização de coletas de dados; e tratamento de dados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Quanto ao enquadramento dos tipos de pesquisa, Vergara (2007) propõe duas qualificações básicas. Para a autora, as investigações específicas devem ser definidas quanto aos fins e quanto aos meios utilizados pelo pesquisador.

Quanto aos fins, para proceder à presente investigação, foi realizada uma pesquisa descritiva, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema e

torná-lo mais explícito. Quanto ao meio de investigação, esta pesquisa foi enquadrada como um estudo de caso.

### 3.1.1 Quanto aos fins

Vergara (2007) explica que, quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. A presente pesquisa caracteriza-se por ser descritiva.

A investigação descritiva permite que se exponham características de uma determinada população ou fenômeno, sem compromisso de explicá-los, embora dê condições para que o observador possa fazê-lo. Esse método permite também ao estudioso estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

A presente pesquisa seguiu uma abordagem descritiva, na medida em que discorreu sobre os principais fatores econômicos, políticos e estratégicos que levaram à venda da empresa brasileira Biobrás para a multinacional dinamarquesa e versou sobre alguns elementos constitutivos da cultura Biobrás. Também, apresentou a atual realidade organizacional do site MOC. Além de versar sobre os elementos constitutivos da cultura organizacional presentes na Novo Nordisk, esta pesquisa revelou as dimensões nacionais encontradas na organização permitindo compreender em que medida a cultura brasileira está presente neste realidade administrativa.

Por fim, a investigação empírica permitiu também descrever o modelo de integração cultural implementado pela organização dinamarquesa após a aquisição da Biobrás.

### 3.1.2 Quanto aos meios

De acordo com Vergara (2007), quanto aos meios de investigação, uma pesquisa pode ser: de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso. Esses métodos não são excludentes, podendo o estudioso se valer de mais de um, caso seja necessário.

Este trabalho estabeleceu-se como um estudo de caso que, segundo Vergara, tem um caráter de detalhamento e profundidade, sendo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, família, produto, empresa, etc.

Merriam, citado por Winner (1996; p.161) enumera quatro características essenciais do método, a saber:

- a) particularismo – o estudo se centra em uma situação, acontecimento, programa ou fenômeno particular, proporcionando assim uma excelente via de análise prática de problemas da via real;
- b) descrição – o resultado final consiste na descrição detalhada de um assunto submetido à indagação;
- c) explicação – o estudo de caso ajuda a compreender aquilo que submete à análise, formando parte de seus objetivos a obtenção de novas interpretações e perspectivas, assim como descobrimento de novos significados e visões antes despercebidas;
- d) indução – a maioria dos estudos de caso utiliza o raciocínio indutivo, segundo o qual os princípios e generalizações emergem a partir da análise dos dados particulares. Em muitas ocasiões, mais que verificar hipóteses formuladas, o estudo de caso pretende descobrir novas relações entre elementos.

Na visão de Godoy (1995), quando o observador volta-se para compreender como e por que certos fenômenos ocorrem, focalizando seus interesses sobre fenômenos atuais, o estudo de caso deve ser uma estratégia preferida. Yin (2001) ressalta, contudo, que o estudo de caso deve basear-se em várias fontes de evidências e que



esse método deve voltar-se para o desenvolvimento de questões teóricas que conduzam à coleta e análise dos dados. A partir dessa compreensão, este estudou valeu-se de entrevistas quantitativas e qualitativas que permitiram uma percepção aprofundada do fenômeno estudado.

### **3.2 Unidade de análise e de observação**

Este trabalho teve como fonte de análise e de observação a Novo Nordisk. Trata-se de uma organização multinacional do ramo farmacêutico, que adquiriu a Biobrás, uma empresa brasileira do mesmo ramo, em janeiro de 2002.

As investigações aconteceram na unidade da empresa localizada em Montes Claros. O estudo buscou compreender o processo de integração cultural implementado pela Novo Nordisk após a aquisição, bem como visou dimensionar (a partir da percepção dos trabalhadores) a interferência da cultura brasileira na dinâmica laboral.

### **3.3 Coleta de dados**

Para a captação de informações que permitissem a pesquisadora, uma visão acerca do processo de integração e da realidade cultural da Novo Nordisk, foram utilizadas duas técnicas distintas e complementares.

- a) aplicação de 2 (dois) questionários quantitativos, sendo estes questionários instrumentos já validados para avaliação da cultura organizacional e nacional<sup>4</sup>; e
- b) entrevistas semiestruturadas, com vistas ao aprofundamento das informações e ao levantamento de novos dados.

---

<sup>4</sup> Os dois questionários foram unidos para facilitar a aplicação. Dessa forma, tem-se até o número 95 uma escala, e a partir do número 95, outra escala. Vide modelo no anexo desse projeto.

### 3.3.1 Questionários

Desenvolvido por Ferreira et al. (2002), o primeiro instrumento permitiu uma compreensão e posterior descrição acerca dos principais elementos constitutivos da cultura organizacional na empresa estudada. Composto por 95 itens, distribuídos em sete dimensões, o questionário tem quatro dimensões correspondentes a valores e três associadas a práticas organizacionais. São elas:

- Profissionalismo cooperativo
- Rigidez na estrutura hierárquica de poder
- Profissionalismo competitivo e individualista
- Satisfação e bem-estar dos empregados
- Práticas de integração externa
- Práticas de recompensa e treinamento
- Práticas de relacionamento interpessoal

Composto por 104 itens e oito dimensões, o segundo instrumento, além de conferir maior nível de operacionalidade ao fenômeno cultura organizacional, apresenta as dimensões utilizadas por Hofstede (2003) para a compreensão da cultura nacional.

Cabe esclarecer que, esta segunda escala foi construída por Coleta e Coleta (2005) e é chamada pelos autores de “Escala para medida de fatores da cultura organizacional”. Contudo, compreendeu-se que esse instrumento poderia ser aplicado com vistas a gerar uma compreensão acerca das dimensões nacionais, uma vez que ele apresenta, claramente quatro dimensões de Hofstede:

- Distância de poder, ou distância hierárquica;
- Controle ou evitação de incertezas;
- Igualdade de gênero (também conhecida como masculinidade *versus* feminilidade)
- Coletivismo *versus* individualismo

Já a dimensão orientação para o futuro apresentada, por Coleta e Coleta (2005) como tendo origem principalmente nos trabalhos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961),

também se orienta por Hofstede e Bond (1988), o que permitiu, nesta investigação, com que fosse enquadrada e analisada como sendo a quinta dimensão de Hofstede(2003).

Com relação às outras três dimensões da escala de Coleta e Coleta (2005) tem-se:

- Orientação para a realização e desempenho
- Orientação para afiliação (orientação humanista)
- Orientação para assertividade

Para qualquer estudo cultural em nível microsocial ou macrossocial, faz-se necessário partir de um modelo ou hipótese, que pode e deve ser remodelado no percurso da investigação. Nas palavras de Gueertz (1989, p.112):

Ninguém começa (ou não deveria começar) completamente vazio. As idéias teóricas não aparecem novas a cada estudo; como já disse, elas são adotadas de outros estudos relacionados, e refinadas durante o processo, aplicadas a novos problemas interpretativos.

Para responder os questionários, os trabalhadores foram selecionados de forma aleatória, dentro de cada estrato, com vistas a compor a amostra necessária para a realização do presente estudo. Em julho de 2008, momento em que os questionários foram aplicados, a população do estudo de interesse era composta por 708 empregados<sup>5</sup>, sendo esses subdivididos em sete diretorias.

Para o cálculo do tamanho da amostra, utilizou-se a seguinte fórmula de amostragem aleatória simples:

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)\left(\frac{d}{z_{\alpha/2}}\right)^2 + \sigma^2}$$

Fórmula 1 – cálculo do tamanho da amostra para seleção aleatória simples

---

<sup>5</sup> Em janeiro de 2009, quando retornamos à organização para a realização de entrevistas semiestruturadas, a Novo Nordisk já contava com 741 trabalhadores.

Na ocasião, pretendia-se admitir uma margem de erro de 5%. Nesse sentido, foram empreendidos os seguintes cálculos, a partir da fórmula acima:

- a) N é o tamanho da população (N = 708).
- b) O valor de d refere-se à margem de erro, de 5%.
- c)  $\sigma^2$  é a variância da medida de interesse, e esse valor é obtido por  $\sigma^2 = p(1-p)$ .
- d) p é a estimativa preliminar da proporção de interesse. Devido à insuficiência preliminar de estimativa para as proporções desejadas, o produto  $p(1-p)$  foi substituído pelo seu valor máximo: 0,25.
- e) Z refere-se a um valor da curva normal e está intimamente ligado ao intervalo de confiança desejado. No presente caso, usou-se um intervalo de confiança de 95%, cujo valor correspondente a esta área. Na curva normal, é de 1,96.

De acordo com a fórmula acima o tamanho da amostra deveria ser  $n = 249$ . Como a empresa é subdividida em sete áreas, o universo amostral foi distribuído proporcionalmente à quantidade de funcionários em cada área. Como as áreas 1 e 2 (Vice- presidência e Pessoas & Organização) são compostas, respectivamente, por 2 e 10 empregados, optou-se por entrevistar todos os trabalhadores desse setores. Já os demais funcionários, que completariam o tamanho da amostra, foram divididos proporcionalmente à quantidade de empregados das cinco áreas conforme a TAB. 2.

**Tabela 2 – Desenho da amostra**

Áreas	Quantidade de empregados	Tamanho da amostra no estrato
Vice-presidência	2	2
Pessoas & Organização	10	10
Business Support	95	32
Garantia de Qualidade	58	20
Controle de Qualidade	75	26
Produtos Acabados	163	56
Produção Asséptica	305	104
Total	708	249

Fonte: Assessoria de Comunicação da Novo Nordisk (2008).

Contudo, no momento da aplicação não se atingiu a amostra inicialmente desejada. O estudo contou com 167 respondentes, o que foi considerada uma amostra significativa para este estudo, apontando para uma margem de erro de 7%.

### 3.3.2 Entrevistas semiestruturadas

Além dos dados levantados nos questionários foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com base em roteiro desenvolvido pela pesquisadora (Apêndice B). As entrevistas foram aplicadas ao ex-diretor executivo da Biobrás, com o propósito de compreender os fatores que motivaram a venda da empresa brasileira e com vistas a levantar parte do histórico da organização. Pelo critério de acessibilidade, foram ouvidos, ainda, três ex-funcionários da Biobrás que também vivenciaram a realidade organizacional da Novo Nordik. O objetivo com estes respondentes foi esclarecer acerca do ambiente administrativo da Biobrás e da cultura, histórias, crenças e valores que norteavam o cotidiano desta organização. Também, buscou-se traçar um paralelo entre as duas organizações.

Com vistas a aprofundar os dados apresentados pela pesquisa quantitativa, conhecer detalhes acerca do processo de integração cultural e dimensionar as mudanças ocorridas no ambiente administrativo, foram ouvidos: o atual vice-presidente do site Moc, o diretor de Pessoas e Organização (P&O), cinco gerentes (sendo um de origem francesa) e um consultor dinamarquês.

Portanto, ao todo, além dos 167 questionários aplicados, foram ouvidas 12 pessoas, o que gerou cerca de 20 horas de entrevista e informações importantes, que permitiram a compreensão do fenômeno estudado.

A decisão pela entrevista semiestruturada advém da flexibilidade e da liberdade que esta permite ao entrevistador. No decorrer dessas entrevistas, a investigadora contou com alguns eixos norteadores que, ao longo desse trabalho foram excluídos ou excessivamente explorados, de acordo com a necessidade de responder às inquietações de partida.

### 3.4 Tratamento dos dados

Diversas discussões são realizadas acerca da natureza qualitativa e quantitativa de uma pesquisa, bem como sobre a preferência por um ou outro método de coleta de dados. Segundo Minayo (1993), essa relação se dá na ordem da complementaridade. O aspecto quantitativo ocupa-se de ordens de grandezas e suas relações. Já o qualitativo abre espaço para interpretações e para a compreensão de informações não quantificáveis. Nesta medida, optou-se neste trabalho por uma metodologia embasada numa abordagem quali-quantitativa, uma vez que foram utilizados instrumento de mensuração estatística e instrumento qualitativo. Bogdan e Biklen (1994) compreendem essa complementaridade como algo desejável, podendo-se utilizar a estatística descritiva e apresentá-la juntamente com a interpretação de dados qualitativos. A esse tipo de opção costuma-se chamar “triangulação metodológica”.

#### 3.4.1 Análise quantitativa

Com relação aos questionários quantitativos, os resultados obtidos para as dimensões foram analisados por meio de *boxplot* que é um gráfico de caixa construído por meio dos quartis dos dados.

Para a validação da escala utilizada no questionário e a verificação da consistência interna das dimensões foi utilizado o coeficiente *alpha de cronbach*, que mede a confiabilidade de consistência interna do conjunto em uma escala multiitens. Sendo que a confiabilidade satisfatória da consistência interna da escala é verificada para valores de *alpha de cronbach* acima de 0,60.

Estatísticas descritivas, como mínimo, máximo, média e desvio padrão e técnicas gráficas foram usadas para cada dimensão, para comparação das variáveis e para a apresentação do perfil dos respondentes.

Testes estatísticos foram utilizados para comparar as dimensões, por exemplo: o teste *Kruskall Wallis*, um teste não paramétrico empregado para comparar grupos.

Essa análise quantitativa será explicada com rigor maior de detalhes na parte deste trabalho em que serão apresentados e analisados os dados estatísticos.

### 3.4.2 Análise qualitativa

A análise qualitativa se deu por meio da análise de conteúdo dos discursos e falas dos entrevistados, centrando-se nas idéias e colocações predominantes. A análise de conteúdo, segundo Goulart (2006), é um método formal usado para a analisar os dados qualitativos, mas pode ser feita mediante uma análise quantitativa ou qualitativa. Procedeu-se a uma análise qualitativa que permitiu o aprofundamento dos dados estatísticos e a descrição de um momento histórico único, vivido e partilhado pelos respondentes.

A realização da análise de conteúdo pode ser resumida em três momentos: pré-análise em que se dá a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Acredita-se que a metodologia escolhida foi apropriada à natureza do tema, na medida em que permitiu a produção de resultados confiáveis e seguros garantindo a cientificidade do trabalho.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 Identificação e caracterização da organização pesquisada

Localizada em Montes Claros, região norte de Minas Gerais, surge, em 1976 a Biobrás. A empresa nasce, praticamente, incubada na Escola de Medicina da UFMG, de onde surgem os pesquisadores que, sem capital, decidem pelo estabelecimento em Montes Claros, em função dos vantajosos incentivos fiscais oferecidos pela Sudene.<sup>3</sup> Estabelece-se, assim, uma empresa de alta tecnologia.

Inicialmente, a Biobrás produzia enzimas, como as do coalho, empregadas na indústria de laticínios. A partir de 1979, uma *joint venture* com a norte-americana Lilly permitiu que a Biobrás passasse a operar também na produção de insulina, num mercado com poucos competidores em nível mundial.

“Esta associação durou cinco anos. Em 83, nós recomparamos a participação da Lilly e ficamos independentes”, esclarece Guilherme Emrich, ex-acionista, em entrevista dada em agosto de 2005.

Nas décadas seguintes, a empresa avançou com a produção de insulina destinada ao tratamento dos diabéticos. Da produção de insulina, a partir do pâncreas de animais, à produção de insulina humana, por meio de reações enzimáticas, a Biobrás conquistou mercado e respeitabilidade. Na década de 1990, tornou-se uma das quatro empresas a produzir insulina no mundo.

Ao final de 2001, detinha 80% do mercado nacional e exportava para 12 países. Em janeiro de 2002, a Biobrás foi adquirida por uma de suas principais concorrentes, a multinacional dinamarquesa Novo Nordisk.

Em entrevista dada a esta pesquisadora, em dezembro de 2008, o ex-diretor executivo da Biobrás e atual presidente da Biommm, Francisco Carlos explicou que a

---

<sup>3</sup>A cada 1 real colocado pelo empresário, a Sudene colocava 3 reais. Ela também concedia isenção de imposto de renda durante 10 anos. Depois, os empresários tinham a redução de IR de 75%, caindo para 50%. Esses incentivos ainda valerão até o ano de 2013.



negociação com a Novo Nordisk foi longa, tendo começado em agosto de 2000, concretizando-se apenas em janeiro de 2002.

Ao todo foram dezenove meses de negociações, o que envolveu pelo lado da Biobrás, uma equipe interna composta por quatro pessoas: o presidente, o diretor executivo, uma diretora de assuntos corporativos e um advogado, além de uma empresa especializada em F&A e gerenciamento de ativos, uma auditoria e um escritório de advocacia; e do lado da Novo Nordisk, um escritório de advocacia, uma empresa de auditoria e uma equipe composta por 20 dinamarqueses.

“Um período de muito desgaste, uma vez que, era necessário manter a Biobrás funcionando e cuidar para que informações não vazassem nem em âmbito interno nem no mercado”, esclarece Francisco Carlos que também informa que a comunicação formal para os funcionários foi feita assim que a Biobrás e a Novo Nordisk assinaram o protocolo de intenção de venda, em 11 de dezembro de 2001.

Já com o propósito de preparar a empresa para a venda, em dezembro de 2001, a Biobrás passou por um processo de cisão, gerando a Biobrás e a Biommm. Dessa forma, no momento da aquisição, a Novo Nordisk adquiriu a fábrica de Montes Claros que na ocasião tinha cerca de 350 funcionários, com toda a parte de produção, manutenção e recursos humanos em plena condição de funcionamento. O grupo dinamarquês também adquiriu a rede de distribuição e a marca Biobrás.

A Biommm, empresa de biotecnologia que atualmente mantém um escritório de negócios em Belo Horizonte, ficou com a parte de tecnologia, as patentes internacionais e o grupo de pesquisadores em desenvolvimento de novos produtos. Também manteve os executivos que detinham experiência internacional e os mais de 600 acionistas da antiga Biobrás, empresa brasileira, de capital aberto.

#### **4.2 As motivações que levaram à venda da Biobrás**

Na década de 1990, 80 % da produção de insulina no Brasil era destinada para vendas em farmácias e os outros 20% do produto eram compras públicas. Nesta

década, a Biobrás detinha 85% do mercado brasileiro e tinha uma marca extremamente reconhecida entre médicos e dependentes de insulina do tipo 1.

Nesta ocasião, as organizações estrangeiras entravam e saíam do mercado brasileiro, ao sabor das condições macroeconômicas (oscilação do câmbio, dentre outros) já a Biobrás se mantinha neste mercado independentemente das oscilações, o que gerou a construção de uma marca de valor para médicos e pacientes (Francisco Carlos, em entrevista, dez. de 2008).

Francisco Carlos explica que em 1999, o governo brasileiro tomou uma decisão inusitada com relação à saúde pública: “Ele comprou 80% do mercado nacional de insulina e abriu licitação internacional para definir quem abasteceria o mercado brasileiro”. Entre os concorrentes estavam a Novo Nordisk, que venceu a licitação, a partir dos cálculos feitos pela Comissão Permanente de Licitação. Contudo, segundo o ex-diretor executivo, a Biobrás compreendeu que houve erro nos cálculos e recorreu da decisão.

Nós entramos com dois recursos administrativos junto à Comissão Permanente de Licitação e junto ao Ministério da Saúde, mas não tivemos êxito. Ao recorrer à Justiça Comum, tivemos, ganho de causa. Entretanto, a Novo Nordisk já atuava há 1 ano e meio no mercado nacional o que enfraqueceu a força da marca Biobrás (Francisco Carlos, em entrevista, dez. de 2008).

Nesse cenário e a partir da compreensão de que para ser uma empresa global na área de biotecnologia a Biobrás precisaria de investimentos da ordem de 500 milhões de dólares, os executivos da empresa optaram pela venda.

Compreendemos que a venda da Biobrás era a saída. E com a cisão, a Biommm passaria a licenciar tecnologia para países que não tinham esta competência. Hoje, a Biommm vende tecnologia. E se há excedente de produção de nossos parceiros no negócio, nós compramos. Ou seja, somos ao mesmo tempo sócios e clientes de vários países, sem ter que arcar com o investimento de uma fábrica (Francisco Carlos, em entrevista, dez. de 2008).

Foi uma questão de decisão estratégica. Nós chegamos à conclusão que o mercado de insulina estava se concentrando cada vez mais entre três *players* internacionais. Tínhamos uma posição muito consolidada no Brasil e mesmo estando presente em uma dúzia de países, nós não tínhamos como fazer investimentos muito significativos para aumentar a capacidade de produção e crescer nesses outros países (Guilherme Emrich, em entrevista, agosto 2005).

Ela venceu, ultrapassou, ampliou várias vezes, porém em nível de mercado

internacional ela tinha uma dificuldade. O tamanho da Biobrás não era o tamanho para uma disputa internacional, enfatizou também Marcelo Furtado, vice-presidente da Associação Comercial de Montes Claros, em entrevista dada em agosto de 2005.

### **4.3 De Biobrás a Novo Nordisk**

Em dezembro de 2001, os gestores assinaram um acordo pelo qual o laboratório dinamarquês tornava-se, em janeiro de 2002, acionista controlador da Biobrás. Contudo, a aprovação do negócio pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) demorou quase dois anos. Segundo um trabalhador, foi um período de grande ansiedade interna:

Por um período, a gente viveu uma crise de identidade. A gente foi comprado, mas o Cade não reconheceu. Houve uma compreensão de monopolização do mercado. Neste período, não éramos nem Biobrás, nem Novo (trabalhador em entrevista, agosto 2005).

No segundo semestre de 2003, com o fim do impasse, a Novo Nordisk anunciou investimentos de 230 milhões de dólares para a produção de insulina em Montes Claros e deu início à construção de uma nova fábrica. Assim, os trabalhadores da antiga Biobrás foram inseridos em uma nova realidade; eles tornaram-se integrantes da Novo Nordisk, uma competidora histórica da Biobrás, contudo, uma empresa de abrangência global, líder mundial no tratamento do diabetes.

De acordo com informações acessadas no site da empresa, a Novo Nordisk® emprega, aproximadamente, 26 mil pessoas em 79 países e seus produtos são comercializados em 179 países. A trajetória da organização começou a ser trilhada na primeira metade do século XX.

A nossa história começou em 1923, na Dinamarca, quando iniciamos o desenvolvimento da insulino terapia e de sistemas de aplicação de insulina. Hoje investimos em pesquisa e desenvolvimento e oferecemos o maior número de produtos para diabetes quando comparados a qualquer outra companhia no mundo. Além disso, oferecemos produtos inovadores em três outras áreas: hematologia, hormônio de crescimento e terapia de reposição hormonal (TRH). (WWW.NOVONORDISK.COM.BR, 2009)

Ainda segundo informações disponíveis no site, a Novo Nordisk detém o maior

portfólio de produtos para diabetes na indústria, incluindo sistemas avançados de aplicação de insulina. No Brasil, a organização está presente desde a década de 1990. Com a compra da Biobrás (única produtora nacional de insulina), pôde consolidar sua penetração no País.

#### **4.4. A Chegada dos dinamarqueses e a integração cultural**

Entre 2004 e 2005, os antigos trabalhadores da Biobrás vivenciaram o chamado "período de integração cultural", época em que, segundo depoimentos de colaboradores, a empresa viveu realidades distintas.

Para compreender esse momento histórico, contar-se-à, fundamentalmente com a memória dos sujeitos que vivenciaram esse período. Neste sentido, essa parte da pesquisa será ilustrada com os depoimentos de três ex-trabalhadores, que vivenciaram as rotinas Biobrás e Novo Nordisk, contudo, deixaram a multinacional durante o processo de reestruturação. Esses depoimentos foram coletados em janeiro de 2008, pelo critério de acessibilidade. Essas fontes serão resguardadas, sendo aqui identificadas como: ex-colaborador X, ex-colaborador Y, e ex-colaborador W. Sendo que eles trabalharam na empresa, respectivamente, por 24 anos, 18 anos e 31 anos. X deixou a Novo Nordisk em 2005 e Y e W, em 2007.

Também contar-se-ão neste momento com os depoimentos de atuais gestores da Novo Nordisk: gerentes, diretor de pessoas e organização (P&O) e vice-presidente do site MOC, os quais foram ouvidos na fábrica, em janeiro de 2009, por meio de entrevistas semiestruturadas e terão sua identidade revelada.

Marcelo Zuculin Jr., atual vice-presidente do site da Novo Nordisk em Montes Claros, declarou que em abril de 2004 doze famílias de dinamarqueses vieram para Montes Claros, onde permaneceram por mais de dois anos, para construir a nova fábrica e, ao mesmo tempo, fazer a integração da administração da Novo Nordisk local com os outros sites (França, Dinamarca, etc.). Visavam, também, a integração da empresa com a cidade de Montes Claros.

Diferentemente dos outros sites, nós não nascemos do zero. Já produzíamos insulina, já tínhamos uma cultura implantada, e veio outro jeito de fazer. E teve que ter um processo de integração, onde você deixa de fazer de uma dada maneira para fazer de outra (Marcelo Zuculin Jr., em entrevista, jan. de 2009).

A partir de maio de 2004 coube, num primeiro momento, a dois dinamarqueses trabalharem com vistas a treinar os gerentes e um ex-diretor da Biobrás para que estes fossem os multiplicadores do modelo de gestão da Novo Nordisk no site MOC. Durante quatro dias, cerca de 23 líderes (gerentes e 1 ex-diretor) ficaram hospedados em um hotel em Janaúba, cidade no norte de Minas, para treinamento e imersão na cultura dinamarquesa. Nesse período, a sensibilização para a mudança foi trabalhada em todos os níveis. Até mesmo o uniforme oferecido aos participantes trazia nas cores a simbologia de um novo tempo. A primeira camiseta entregue aos gestores era verde (cor da marca, do padrão visual da Biobrás); a segunda vermelha, numa clara alusão à bandeira dinamarquesa; a terceira, branca, remetendo a neutralidade; a quarta, azul, numa referência ao padrão visual da Novo Nordisk. Ou seja, chegara o momento de vestir uma nova camisa.

Foram várias as ações empreendidas por dinamarqueses, com o suporte da área de Pessoas e Organização, para introjetar o modelo de gestão da Novo Nordisk. Neste mesmo ano, a empresa criou 28 jogos pedagógicos, tamanho gigante, alugou uma escola na cidade de Montes Claros e levou todos os empregados para que “brincassem” juntos. Avançava no jogo quem compreendia a missão, a visão, os valores e os princípios da Novo Nordisk.

Neste período (2004 - 2005), a empresa cresceu e chegou a contratar cerca de 400 trabalhadores. De acordo com o atual gerente de manutenção, que chegou como analista à Novo Nordisk em setembro de 2004, o que ele percebeu nos primeiros meses foi uma verdadeira invasão de pessoas, gente da Dinamarca e do Brasil inteiro, aos montes.

Eu vim como uma pessoa de fora, porque estava há dez anos fora de Montes Claros e junto comigo, veio gente de São Paulo, Belo Horizonte, Bahia, Rio Grande do Sul, Paraná, gente de um monte de lugar. Muitas pessoas que trabalharam em Goiás, pois lá também é um polo farmacêutico. Então, foi uma invasão de gente (gerente de manutenção, em entrevista, jan. de 2009).

Entre 2005 e 2006 a empresa chegou a ter cerca de 120 expatriados. A dinâmica organizacional experimentava, então, a adequação a uma nova realidade administrativa, num período em que coexistia num mesmo ambiente mais de uma realidade fabril.

Durante o período de integração, vivíamos três momentos. Existia a fábrica velha, a fábrica nova e a fábrica de integração, integrando os processos novos (gerente de qualidade, em entrevista, jan. de 2009).

De acordo com os depoimentos, a idéia que circulava internamente era a da existência de uma fábrica rica: a que estava sendo construída para abrigar a produção de penfill que é a insulina envazada, e montar a caneta (flexpen) onde vai o penfill. Ao mesmo tempo, em que se tinha a fábrica pobre, a fábrica velha<sup>6</sup>, que trabalhava ainda com os processos Biobrás de produção de insulina. Para o site em construção, a destinação de recursos e treinamentos eram ilimitados. A equipe ligada ao projeto também vivenciava um excesso de celebrações. Os dinamarqueses implantaram fortemente o *celebration* para cada meta alcançada.

Vivíamos na parte velha, onde nada podia. Em contrapartida, na fábrica nova, na planta em construção, tudo era possível. E para cada meta batida, tinha o *celebration*. Um excesso de *celebration* (gerente de qualidade, em entrevista, jan. de 2009).

Acho que as celebrações foram uma estratégia, porque, eles sabiam que nós gostávamos. O brasileiro adora festa. Se eu der cerveja, carne, eles vão ficar felizes. Portanto, atingiu a meta, tem festa (gerente de manutenção em entrevista, jan. de 2009).

Ainda na percepção do gerente de manutenção, os dinamarqueses vieram com muita responsabilidade e, ao mesmo tempo, muito empolgados com a beleza do Brasil.

Então, a festividade excessiva, acho que também era um momento que eles estavam vivendo. Estavam num projeto grande e usaram as celebrações também para interagir com a gente, com a nossa cultura. Foram muitos festivos, mas não acho que seja uma característica tão marcante dos dinamarqueses (gerente de manutenção em entrevista, jan. de 2009).

---

<sup>6</sup>A chamada “fábrica velha” produzia insulina em frascos a partir do pâncreas animal e embalava comprimidos. O que deixou de existir com a construção do novo site, foi a insulina em frascos. A embalagem de comprimidos está em pleno funcionamento, contudo com nova tecnologia, com o padrão Novo Nordisk de embalagem.

De acordo com os depoimentos, durante a integração trabalhou-se no meio termo entre a forma de fazer Biobrás e a forma de trabalhar Novo Nordisk. Mas o objetivo era fazer prevalecer o modelo de gestão da multinacional.

Por exemplo, a Biobrás tinha uma certa forma, um certo processo de controlar documentos. Nós tínhamos que aprender o modelo Novo Nordisk de fazer. Aprendíamos e nos estruturávamos para ser Novo. Foi uma fase escalonada. (gerente de qualidade, em entrevista, jan. de 2009).

À medida que o projeto de integração ia sendo conduzido, evidenciavam-se traços fortes de uma nova cultura. O rigoroso cumprimento de prazos e metas, logo passou a definir as condutas internas.

Eles implementaram o jeito deles de fazer com duas palavras: *deadline* e *milestones*. Duas palavras-chave, não tinham flexibilidade nenhuma. Para eles é terrível você não cumprir prazos. E nós temos flexibilidade. Somos acostumados, com: "lá pelo dia 5." Eles não querem saber; querem cumprimento(ex-colaborador X, em entrevista, jan. de 2008).

O brasileiro empurra mais, mas está mais comprometido com a qualidade. Foi um choque fazer o brasileiro respeitar prazo. Os dinamarqueses são muito focados em cumprir prazos. A cultura do dinamarquês é prazo. Entre qualidade e tempo, o que deve prevalecer é o tempo. Não que eles não se preocupem com qualidade (gerente de qualidade, em entrevista, jan. de 2009).

Outro ponto forte que se estabeleceu na rotina de trabalho foi a gestão do tempo. O cumprimento de horários para o dinamarquês revelou-se como um fator inegociável.

Na Novo, é 5 minutos de tolerância para começar uma reunião. Hoje, um já cobra o outro. No começo foi uma loucura. A exigência com relação ao tempo também cresceu. No começo foi difícil. Eles são muito comprometidos com o tempo. Se atrasávamos cinco minutos para uma reunião, eles diziam: "olha o brasileiro interrompendo a reunião". A gente acaba ficando mais exigente e leva isso para fora. Já briguei com dois médicos por isso, falta de respeito com o horário marcado (gerente de produção asséptica, em entrevista, jan. de 2009).

Outro ponto referente à gestão do negócio evidenciado pelos entrevistados trata-se do estímulo ao conflito. Os gestores são orientados e treinados para evidenciar e revelar os problemas que possam, em alguma medida, afetar o bom desempenho organizacional. Nada deve ser camuflado, tudo deve vir à tona, para que seja corrigido e superado.

Procuramos sempre estimular o conflito. Aprendemos forte no treinamento de liderança a estimular o conflito, para que as pessoas discutam e cresçam. Não podemos deixar, contudo, que o conflito se torne confronto, que é partir para a briga, que tem questões emocionais envolvidas. A gente foi estimulado no curso de liderança, e eu busco aplicar na prática. Acho que esta é uma característica da excelência (gerente de manutenção, em entrevista, jan. de 2009).

Na percepção de um gestor de origem francesa, que ocupa atualmente o cargo de gerente de manutenção de utilidades na Novo Nordisk, os brasileiros ainda evitam muito o conflito. De acordo com Pascal Darteus, o desejo de agradar dos brasileiros e o medo de externarem o pensamento ainda faz com que os conflitos sejam invisíveis, o que segundo ele não é bom para o *bussiness*. De acordo com Pascal a passividade dos empregados brasileiros é grande, se comparada com a realidade do site da Novo Nordisk na França. “Aqui, nunca vi ninguém gritar numa reunião. Na França, grita-se muito”, esclarece. Mas que fique claro, o embate é de idéias, e não de pessoas.

Para envolver os trabalhadores e garantir que as bases do seu modelo de gerenciamento sejam compartilhadas, vivenciadas, introjetadas e multiplicadas, a Novo Nordisk trabalha com o Novo Nordisk *Way of Management*. Trata-se do modelo de gestão que apresenta a Visão, o Estatuto, que descreve valores, compromissos e fundamentos, e ainda, as políticas da empresa. Já na abertura o documento deixa bem claro que a Novo Nordisk tem um modelo de trabalho a ser seguido.

Quem trabalha na Novo Nordisk sente que nela existe uma cultura empresarial toda especial. Temos uma maneira muito própria de fazer as coisas. Essa cultura vem se desenvolvendo desde 1920. É o nosso patrimônio, alicerçado no trabalho dos antigos e atuais empregados da Novo Nordisk. A nossa maneira de fazer as coisas é chamada de “ modelo de gestão da Novo Nordisk” (Modelo de gestão da Novo Nordisk, 2007, p.5).

Esse modelo de gestão aplica-se a todos os empregados da empresa e a seus gestores, sendo o parâmetro norteador para a matriz, as afiliadas e as empresas de serviços. O documento revela a estrutura de trabalho da multinacional, bem como reforça a cultura de capacitação e inovação da empresa.



No texto, a multinacional deixa claro, que tem bem definidos os princípios que devem reger o comportamento dos empregados e que estes princípios devem ser vivenciados na prática.

Cabe a você fazer com que o modelo de gestão da Novo Nordisk funcione na prática, interpretá-lo no seu departamento junto com os seus colegas e implementá-lo no seu trabalho diário (Modelo de gestão da Novo Nordisk, 2007, p. 6).

Ainda segundo o documento, o modelo de gestão da Novo é a cultura e a identidade da empresa, e guarda o passado e o futuro da organização. Baseia-se em princípios de negócio sólidos, que garantem à empresa o crescimento e o bem-estar no longo prazo.

O documento apresentado ao colaborador em forma de cartilha tem trinta páginas, na parte referente à Visão, a Novo Nordisk versa sobre o lugar que busca ocupar no mercado e os objetivos gerais: com relação aos pacientes, a sociedade e os empregados.

Enquanto negócio, o principal objetivo da empresa é derrotar o diabetes, encontrando os melhores métodos de prevenção, detecção e tratamento da doença. Para tal, a Novo Nordisk define que os valores organizacionais devem estar expressos em todas as ações; que ela deve manter e contar com os melhores profissionais do mercado e atuar de modo a encontrar o perfeito equilíbrio entre a compaixão e a competitividade, o curto e o longo prazos, o autocomprometimento e o comprometimento com os colegas, com a sociedade, o trabalho e a vida em família. A empresa reafirma ainda que será sempre inovadora e efetiva em tudo que fizer.

Na parte do Estatuto, a Novo Nordisk apresenta os princípios básicos de gestão e detalha os valores norteadores do negócio. São eles (Modelo de Gestão da Novo Nordisk, 2007, p.15):

- prestar contas – cada um de nós deve prestar contas perante a empresa, nós mesmos e a sociedade pela qualidade dos nossos esforços, pela

contribuição para atingir os nossos objetivos e pelo desenvolvimento da nossa cultura e dos valores compartilhados;

- ambiciosos – Devemos estabelecer os mais elevados padrões em tudo o que fizermos e atingir metas desafiadoras;
- responsáveis – Devemos conduzir nossos negócios de modo social e ambientalmente responsável e contribuir para o desenvolvimento das comunidades nas quais estamos inseridos;
- comprometidos com os públicos de interesse – Devemos estabelecer um diálogo ativo com todos os públicos de interesse de nossa empresa, a fim de nos ajudar a desenvolver e fortalecer os nossos negócios;
- abertos e honestos – As nossas práticas comerciais devem ser abertas e honestas para proteger a integridade das empresas do Grupo Novo e de cada empregado;
- prontos para mudar – Devemos prever as mudanças e usá-las em nosso favor. A inovação é a chave para nossos negócios e, portanto, encorajaremos uma cultura de aprendizado para o desenvolvimento contínuo e a melhoria da empregabilidade de nosso pessoal.

Na parte do documento que guarda o Estatuto, a organização também apresenta suas responsabilidades: financeira, ambiental e social, e descreve em onze passos os seus fundamentos. Dentre eles, têm-se (Modelo de Gestão da Novo Nordisk, 2007, p.17):

- Cada equipe e cada empregado devem ter metas comerciais e de competências atualizadas e receber retorno periódico em relação ao seu desempenho diante dessas metas;
- cada departamento deverá ter um plano de ação para assegurar o desenvolvimento das equipes e dos indivíduos com base nos requisitos do negócio e na potencialidade dos empregados.

Na parte referente às políticas da empresa a Novo Nordisk revela suas diretrizes operacionais específicas a partir do detalhamento de treze áreas específicas: Bioética, Ética nos negócios, Comunicação, Meio ambiente, Finanças, Saúde global,

Tecnologia da informação, Legal, Saúde ocupacional e segurança, Recursos humanos, Compras, Qualidade e Gestão de riscos.

Com relação à política de segurança, um dos pontos focais para a empresa é assegurar que o ambiente de trabalho não seja comprometido por motivos econômicos ou de produtividade. Já com relação à política de pessoas, tem-se que as organizações Novo Nordisk devem:

- Oferecer um local de trabalho que dê suporte a um estilo de vida saudável;
- apoiar os empregados a desenvolver suas qualificações, competências, empregabilidade e oportunidade de carreira;
- manter a organização atrativa como local de trabalho, por meio da cultura do engajamento construída com base nos valores, na responsabilidade social e nos resultados globais de negócios;
- dar oportunidades iguais para todas as pessoas, independentemente de sexo, idade, raça, religião, nacionalidade, origem étnica e social, deficiência, orientação sexual ou política e condição familiar; e
- oferecer condições de trabalho e remuneração competitivas.

Cabe enfatizar que na mesma medida em que os entrevistados identificaram que após a aquisição mudaram na organização: a orientação de tempo, as celebrações, o rigor com relação às metas e a exposição de conflitos. Grande parte dos entrevistados enfatizou também que ao longo do processo de integração implantou-se um sistemático processo de treinamento e desenvolvimento. Tal processo permanece como uma realidade do modelo de gestão da Novo Nordisk. Só em 2007, de acordo com o diretor de Pessoas e Organização (P&O), cada empregado recebeu, em média, 250 horas de treinamento e desenvolvimento, fora treinamentos *on the job*. A empresa *benchmarking* no Brasil investe 55 horas de treinamento per capita/ ano.

Cabe enfatizar, contudo, que estávamos em 2007, começando o processo produtivo, onde é prática investir. Mas, independentemente, faz parte da Novo o investimento em treinamento. No dia-a-dia identificamos *gaps* e fazemos treinamento individual e coletivo. Além dos individuais temos iniciativas de capacitação coletiva. Por exemplo, identificamos que está havendo uma grande quebra de rolamentos. Ao identificar o problema,

criamos a capacitação, a qualificação para o grupo, por meio de um módulo específico (diretor de P&O, em entrevista, jan. de 2009).

O diretor de P&O esclareceu ainda que os gerentes são os responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, sendo que a área de P&O está mais voltada para o desenvolvimento das lideranças.

Com relação ao processo de integração, a gerente de qualidade entende que ele foi concluído, no momento em que as doze famílias de dinamarqueses deixaram a organização. De acordo com ela, durante a permanência dos dinamarqueses os empregados foram treinados e qualificados para lidar com a nova realidade administrativa.

Apresentados por esta pesquisadora ao modelo teórico de Barros (2001, 2003), com vistas a compreender se o processo de integração implementado pela organização foi um processo de assimilação, mescla ou pluralidade, os gestores manifestaram visões diversas. Entretanto, serão enfatizados aqui apenas os posicionamentos dos dois entrevistados que têm mais tempo de empresa e que vivenciaram, portanto, durante mais tempo o modelo gerencial da Biobrás do que o modelo organizacional da Novo Nordisk. Ou seja, apresentar-se-á a visão da gerente de qualidade, Keila Vaste Mendes (22 anos de empresa), e a do vice-presidente do site MOC, Marcelo Zuculin (26 anos de empresa). Também será enfatizada a posição do diretor de P&O, que, apesar de fazer parte da organização há apenas três anos, tem maior familiaridade com esses conceitos, em função do próprio espaço que ocupa na organização.

Na perspectiva do diretor, o modelo de integração vivenciado foi o de assimilação, visão que a gerente de qualidade endossa: “Sem dúvida, foi assimilação”. Já na perspectiva do vice-presidente, ao longo do processo de integração, viveu-se os três momentos - assimilação, mescla e pluralidade, e com ênfase final para o processo de assimilação.

Com o propósito de ilustrar seu ponto de vista, o vice-presidente pontuou que trabalhou como empregado da Biobrás entre 1983 e 2003, ou seja, por vinte anos. Entretanto, ao olhar para a organização, entende que esta é hoje mais Novo Nordisk

do que Biobrás. Quanto às práticas, diz que a empresa tem hoje um ambiente extremamente regulado, que não dispõe mais da informalidade tão característica da Biobrás. Quanto aos empregados, Zuculin explica que grande parte advém da época da Biobrás porque durante a aquisição não se demitiu ninguém. Entretanto, se por um lado as pessoas permaneceram, de outro a conduta delas mudou completamente.

Então, hoje, eu diria: Nós somos Novo Nordisk. Não tem Biobrás. Eu não penso como Biobrás eu não ajo como um gerente da Biobrás. Hoje, eu sigo o padrão Novo Nordisk e entendo que é um padrão a ser seguido. Eu diria que na época da Biobrás nós éramos mais informais. Era um ambiente gostoso, mas informal. Hoje, nós temos um ambiente mais rígido, talvez menos gostoso, mas que te propicia resultados mais sistemáticos. Hoje, eu consigo provar resultados (vice-presidente, em entrevista, jan. de 2009).

“Portanto, acho que a assimilação é a preponderante”, reflete. E reforça: “Para você ter uma idéia, este ano vamos destruir a maioria dos edifícios que era Biobrás. Nem os edifícios da Biobrás vão existir”, conclui o vice-presidente.

Com relação à interferência dos dinamarqueses na realidade organizacional, o ex-colaborador X pontuou: “Não se aproveitou nada da Biobrás, nem cultural, nem administrativo. Implantou-se o modelo de gestão deles. Foi uma relação de poder!”

Para o gerente de departamento, que entrou na organização junto com a chegada dos dinamarqueses, mas que já convivia com realidade da Biobrás enquanto fornecedor, o que ficou de forma perceptível foi somente o saudosismo acerca de algumas rotinas de trabalho.

Eu percebo o saudosismo. Sinto que eles sentem falta de tomada de decisão. Não sei que tomada é essa. Acho que eles tinham um envolvimento maior. Isso não é muito conversado, mas eu percebo (gerente de departamento, em entrevista, jan. de 2009).

#### 4.5. Aspectos da cultura e da gestão Biobrás

Ao fazer referência ao modelo de negócios da Biobrás, os trabalhadores evidenciaram um orgulho muito grande de pertencimento. Destacaram a existência de um ambiente familiar, em que todos se conheciam e se ajudavam.

De acordo com o ex-colaborador W, que atuava na área de Produção, a realidade ali era que grande parte dos empregados foi qualificada para o trabalho dentro da própria organização. Em entrevista, W explicou que grande parte deles veio, na década de 1970, da zona rural de Montes Claros e encontrou na Biobrás a oportunidade de mudar de vida, de aprender um novo ofício. “A Biobrás era uma faculdade, teórica e prática”, revelou W que ressaltou também o empenho e a humildade dos líderes, que cuidavam de ensinar-lhes a trabalhar no dia-a-dia.

Para mim, a Biobrás era tudo. Era uma família. Ela parecia um oásis em Montes Claros. Estava ruim na zona rural e acontecia algo bom na área urbana. Fomos acolhidos. Não precisava ser doutor; precisava ter vontade de trabalhar. A Biobrás era como a nossa gaiola. Tinha portas abertas, mas não queríamos voar, porque a gaiola era segura e tinha alimento ( W, ex-colaborador, em entrevista, jan. de 2008) .

Ainda segundo W, a Biobrás era uma empresa considerada forte. Segundo ele, forte em tudo e, fundamentalmente, no compartilhamento de idéias e objetivos. “A Biobrás, num lugar sem recurso, virou uma potência. Isso significa que dono, diretoria e funcionários eram bons”, afirmou o ex-empregado.

Fazendo um paralelo entre as duas organizações, a ex-colaboradora Y entende que com a chegada da Novo Nordisk instaurou-se na empresa um ambiente de maior competitividade. Segundo a ex-colaboradora, não em função dos dinamarqueses, mas pela própria necessidade de mostrar serviço dos brasileiros, o que acabou revelando um novo perfil de trabalhador.

A competitividade não é do dinamarquês, foi erro do brasileiro, que, em vez de ser ele próprio, quis ser dinamarquês. Mas o dinamarquês queria o brasileiro. A extroversão, a flexibilidade, a criatividade, tudo que eles não são (ex-colaboradora Y, em entrevista, jan. de 2008).

Ainda na perspectiva dos ex-trabalhadores, a Biobrás caracterizava-se pela grande

facilidade de acesso aos níveis hierárquicos mais altos. Na visão da ex-colaboradora Y, "as pessoas fizeram carreira na empresa. Por isso as diferenças hierárquicas não existiam".

Com vistas a reforçar sua cultura e estreitar as relações entre o nível diretivo e os empregados, a Biobrás desenvolvia um programa semestral, intitulado "Biobrás em ação", cujo formato do programa era variável e contava com a presença do presidente (que vinha de Belo Horizonte) e com a diretoria da empresa. O momento era de aproximação e de reforçar o posicionamento da empresa. Visava-se trabalhar três pontos:

- Onde estamos?
- Onde queremos chegar?
- O que fazemos para chegar lá?

Para a realização de um dos "Biobrás em ação", a empresa contratou uma sala de cinema e montou uma espécie de "show do milhão". O jogo era constituído por perguntas de conhecimento geral e entretenimento, mas todas exploravam uma compreensão acerca do universo da Biobrás. O ganhador levava para casa uma TV e os apoiadores ganhavam um churrasco.

Contudo, na visão da gerente de qualidade e do vice-presidente do site MOC, a Biobrás não trabalhava seus valores, sua missão, sua política de uma forma tão sistemática como o faz a Novo Nordisk. "Na Biobrás, a gente definia valores, missão, por exigência de ISO. A Novo pega isso com mais afinco", esclarece Keila Vaste.

Pensando nas interferências culturais no ambiente organizacional, a partir dos níveis interligados de Schein (1991), o atual vice-presidente da organização compreende que no primeiro nível, chamado de "artefatos e criações", em que se têm as manifestações visíveis da cultura, a mudança física empreendida foi de 100%. De acordo com o gestor, a Novo Nordisk tem como uma de suas premissas que o ambiente deve ser o mesmo no mundo todo. Nos EUA e França, por exemplo, a planta é a mesma; os processos são semelhantes.

Quando você entra num site da Novo você tem que se sentir da mesma forma. Então, os móveis são da mesma cor, a disposição dos móveis, do mesmo jeito. O ambiente é o mesmo. Os processos são semelhantes, o que significa que o conhecimento tecnológico do site MOC é o mesmo do site da França, dos EUA. Isso mudou porque fazíamos de um jeito, e isso mudou completamente ( vice-presidente, em entrevista, jan. de 2009).

No segundo nível, Schein (1991), diz que a organização tem seus valores e ideologias, expressos por regras, princípios, normas, valores e ética, que orientam um dado grupo. Segundo o vice-presidente, neste segundo nível o que distingue a multinacional da empresa brasileira é que a Novo Nordisk tem muito claro seus valores definidos. Já a Biobrás não tinha uma definição tão clara, tão pública, acerca de sua missão e de seus valores. “Isso existia, mas não era reforçado”. Já a Novo Nordisk, segundo Zuculin, explicita seus valores, sua política e pede que isso seja vivido pelos trabalhadores e reforçado pelos gestores.

Na percepção do vice-presidente neste nível, as mudanças estão em processo, e o *staff* tem como meta reforçá-lo.

Esse ano, no nosso plano de negócios, uma das ações é disseminar mais os valores, até para se evitar que sejam criados novos valores, porque nós não queremos criar novos valores. Valor você vive, e se vivermos os valores que estão sendo pregados pela Novo, já temos valores suficientes para um trabalho muito digno (vice-presidente, em entrevista, jan. de 2009).

Com relação ao terceiro nível, que compreende os pressupostos básicos - ou seja os valores inconscientes que norteiam um dado grupo-, o vice-presidente diz ter dúvidas se a cultura será mudada neste nível.

Acho até que não devemos nem tentar, porque é isso que vai nos fazer diferente do site da Dinamarca, dos EUA e da China. É você usar o que tem de melhor, que é o Novo Nordisk Way of Managment, e colocar isso em cima das vantagens de ser brasileiro. É uma das vantagens é o prazer da convivência, a flexibilidade. Esse terceiro nível se mudar, vai requerer séculos. Trabalhamos fortemente até o segundo nível (vice-presidente, em entrevista, jan. de 2009).

#### **4.6 O novo site entra em produção**

O novo site começou a funcionar em abril de 2007. A primeira produção de penfill se deu em janeiro de 2008. No final do ano passado, o site Moc produziu 35 milhões de



insulina envazada, o que significa 15% da capacidade instalada. É comum na organização os gestores dizerem que vivenciam um processo de *ramp up* da produção.

A fábrica nova responde por 70% da capacidade produtiva do site MOC. Mas o site tem também a área de ALP e Novo Norm, que funcionam em prédios antigos da Biobrás. Contudo, com toda a padronização de processos e com toda a tecnologia da Novo Nordisk, essas áreas, que respondem por 30% da produção do site, já estão estáveis. A fábrica de ALP produz uma enzima que, visualmente, assemelha-se a uma espécie de talco. Essa unidade produz 35 quilos de enzima por ano, que são destinados à Dinamarca e utilizados em pesquisas e na produção de medicamentos.

A Novo Norm é uma fábrica para empacotar comprimidos. Com a reestruturação, o que deixou de existir foi a produção de insulina via matéria orgânica e acondicionada em frascos. Essa parte foi desativada.

Em janeiro de 2009, o site Moc empregava 741 pessoas, sendo que, de acordo com o diretor de P&O, cerca de 50% advém da Biobrás e os demais 50% são de diversas nacionalidades, migrantes de diferentes regiões do Brasil e do exterior.

Com relação ao universo de dinamarqueses trabalhando no site MOC, tem-se seis expatriados, sendo que cinco atuam como consultores e um ocupa a diretoria de *Business Suport*. Ainda segundo o diretor de P&O, o que o site vivencia hoje, vai ao encontro de uma das crenças da organização, que é o estímulo à diversidade de origem.

## **5 Descrição e Análise dos resultados das Pesquisas Quantitativa e Qualitativa**

Nesta parte do trabalho, serão apresentados os dados colhidos a partir da aplicação dos 167 questionários, em julho de 2008. Inicialmente, tem-se o perfil dos respondentes e, na sequência, a explicação sobre quais dimensões da cultura organizacional e nacional são preponderantes no contexto da Novo Nordisk.

Depois, serão transcritas e interpretadas partes das entrevistas qualitativas realizadas com os gestores da Novo Nordisk, com o propósito de aprofundar em alguns pontos da análise estatística.

### **5.1 A análise dos dados quantitativos**

Como já informado na metodologia deste trabalho, o banco de dados que foi analisado no presente estudo foi coletado a partir de dois questionários já validados, os quais trazem na abertura questões referentes ao perfil socioeconômico dos respondentes. Na sequência, têm-se perguntas relativas aos indicadores de cultura organizacional e nacional, que foram respondidas com base na escala likert, que indica o grau de concordância e ou discordância dos respondentes com as assertivas distribuídas da seguinte forma: 1 Discordo totalmente; 2 Discordo parcialmente; 3 Em dúvida; 4 Concordo parcialmente; e 5 Concordo totalmente.

A primeira escala, composta por 95 itens, foi agrupada em sete dimensões:

- Profissionalismo cooperativo
- Rigidez na estrutura hierárquica de poder
- Profissionalismo competitivo e individualista
- Satisfação e bem-estar dos empregados
- Práticas de integração externa

- Práticas de recompensa e treinamento
- Práticas de relacionamento interpessoal

Já a segunda escala, composta por 104 itens, foi agrupada em oito dimensões:

- Distância de poder ou distância hierárquica
- Controle ou evitação de incertezas
- Igualdade de gênero (também conhecida como masculinidade *versus* feminilidade)
- Coletivismo *versus* individualismo
- Orientação para o futuro
- Orientação para a realização e desempenho
- Orientação para afiliação (orientação humanista)
- Orientação para assertividade

As tabelas a seguir apresentam as assertivas que compõem cada dimensão da cultura organizacional e cultura nacional.

**Tabela 3 – Composição das dimensões da cultura organizacional**

<b>Dimensões de cultura organizacional</b>	<b>Assertivas</b>
Profissionalismo cooperativo	1, 6, 7, 9, 12, 15, 16, 39, 48, 49, 53, 57, 61, 62, 64, 66, 68, 69, 70, 72, 77, 82, 83, 88
Rigidez na estrutura hierárquica	13, 18, 30, 33, 46, 51, 58, 71, 84, 85, 87, 91, 93
Profissionalismo competitivo e individualista	4, 73, 74, 75, 78, 90, 94, 95
Satisfação e bem-estar dos empregados	10, 17, 22, 35, 42, 43, 47, 56, 59, 76, 92
Prática de integração externa	5, 8, 11, 14, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 32, 41, 45, 50, 52, 54
Prática de recompensa e treinamento	3, 19, 21, 37, 38, 40, 55, 60, 63, 67, 79, 80, 86, 89
Prática de relacionamento interpessoal	2, 28, 31, 34, 36, 44, 65, 81

**Fonte:** Adaptado pela autora a partir de Ferreira et al. (2002)

**Tabela 4 – Composição das dimensões da cultura nacional**

<b>Dimensões de cultura nacional</b>	<b>Assertivas</b>
Distância hierárquica	96, 97, 98, 100, 101, 103, 105, 106, 107, 109, 110, 113, 118, 121, 124, 126, 134, 150
Individualismo <i>versus</i> coletivismo	99, 115, 116, 119, 120, 123, 133, 136, 143, 177, 179, 198
Masculinidade <i>versus</i> feminilidade	102, 111, 114, 129, 130, 132, 137, 145, 165,
Controle ou evitação de incertezas	104, 108, 112, 127, 131, 135, 138, 140, 141, 142, 144, 147, 151, 154
Orientação para afiliação	139, 146, 148, 149, 152, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 166, 178
Orientação para o futuro	125, 128, 153, 162, 163, 164, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 196
Orientação para realização	122, 156, 174, 175, 176, 180, 182, 183, 184, 186, 187, 189, 195
Orientação para Assertividade	117, 169, 181, 185, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 197, 199

**Fonte: Adaptado pela autora a partir de Coleta e Coleta (2005)**

Inicialmente, foram observadas e tratadas as questões invertidas dos questionários aplicados, que são as assertivas que possuem uma direção de correção oposta às demais questões.

Os escores das questões diretas foram analisados da seguinte forma: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Em dúvida; 4 = Concordo parcialmente; e 5 = Concordo totalmente. Já os escores das questões invertidas foram analisados da seguinte forma: 1 = Concordo totalmente; 2= Concordo parcialmente; 3 = Em dúvida; 4 = Discordo parcialmente; e 5 = Discordo totalmente. É importante ressaltar que algumas assertivas quando observadas isoladamente parecem ser invertidas, no entanto a dimensão à qual pertence exige que a questão possua essa direção. A TAB. 5 apresenta as questões invertidas.

Tabela 5 – Questões invertidas

Dimensões de cultura nacional	Assertivas
Profissionalismo Cooperativo	82
Prática de integração externa	14, 24, 41
Prática de recompensa e treinamento	79
Distância hierárquica	96, 97, 121, 150
Individualismo <i>versus</i> coletivismo	99, 115, 116, 119, 123, 143, 179, 136
Masculinidade <i>versus</i> feminilidade	102, 111, 114, 130, 137, 165
Controle ou evitação de incertezas	108, 112, 131
Orientação para afiliação	139
Orientação para o futuro	125, 153, 162, 164, 167, 171, 196
Orientação para realização	174
Orientação para Assertividade	117, 185, 188, 191, 192, 199

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Ferreira et al. (2002 ) e Coleta e Coleta(2005)

Para a validação da escala utilizada no questionário e a verificação da consistência interna das dimensões utilizou-se o coeficiente *alpha de cronbach*, que mede a confiabilidade de consistência interna do conjunto em uma escala multi-itens. Esse coeficiente é um valor que varia de 0 a 1 e pode ser obtido pela fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right)$$

Em que : n é o tamanho da amostra;  $s_i^2$  representa a variância individual de cada item; e  $s_T^2$ ; a variância da soma de todos os itens do teste. A confiabilidade satisfatória da consistência interna da escala é verificada para valores de *alpha de cronbach* acima de 0,60.

Também como já dito na metodologia cabe lembrar que os resultados obtidos para as dimensões serão analisados por meio de *boxplot*, que é um gráfico de caixa construído por meio dos quartis dos dados. A linha inferior da caixa corresponde ao primeiro quartil, que é o valor no qual 25% dos dados estão abaixo dele. A linha superior da caixa corresponde ao terceiro quartil, que é o valor correspondente aos

75% dos dados abaixo dele. A linha entre o primeiro e terceiro quartil corresponde à mediana, que é o valor em que 50% dos dados estão acima dele. As linhas horizontais traçadas acima do terceiro quartil e a linha traçada abaixo do primeiro quartil correspondem aos valores máximo e mínimo dos dados, respectivamente. Os pontos marcados acima ou abaixo do máximo e do mínimo são valores considerados como “*outliers*”, que são valores atípicos - ou seja, que estão a uma distância maior do que três desvios padrão dos dados.

Estatísticas descritivas como mínimo, máximo, média e desvio padrão e técnicas gráficas serão apresentadas para cada dimensão, para comparação das variáveis e para a apresentação do perfil dos respondentes.

Com o objetivo de analisar e comparar os resultados em horizontes mais específicos será utilizado um teste estatístico para a verificação da existência de diferença significativa entre os escores médios dos diferentes grupos de colaboradores em relação às médias das dimensões. Ou seja, para verificar se alguma categoria de colaboradores apresenta maior ou menor concordância com itens em estudo, foi utilizado o teste de hipóteses *Kruskal Wallis*, não paramétrico, utilizado para comparar amostras independentes que, não exige o conhecimento da distribuição das amostras comparadas para a sua realização. A conclusão do teste de *Kruskal Wallis* será realizada baseando-se no p-valor, que é a probabilidade de obter um valor da estatística amostral de teste no mínimo tão extremo como o que resulta dos dados amostrais, na suposição de a hipótese nula ser verdadeira. Portanto, se esse valor for superior ao nível de significância adotado, não se deve rejeitar a hipótese nula. Neste trabalho, optou-se por adotar um nível de significância de 10%.

De posse dos dados, as análises foram realizadas nos softwares SPSS 12.0 for Windows e no Microsoft Excel 2002.

### 5.1.2 Caracterização dos respondentes

Por meio da tabulação dos dados obtidos dos 167 questionários, foi possível

caracterizar os colaboradores da empresa pesquisada sob a ótica de idade, sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, vínculo empregatício estabelecido com a empresa, grande área, cargo ocupado na empresa, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho no cargo atual e setor que trabalha.

#### a) Gênero

Quanto ao gênero GRÁF.1, 59% dos colaboradores da empresa entrevistada são do sexo masculino.

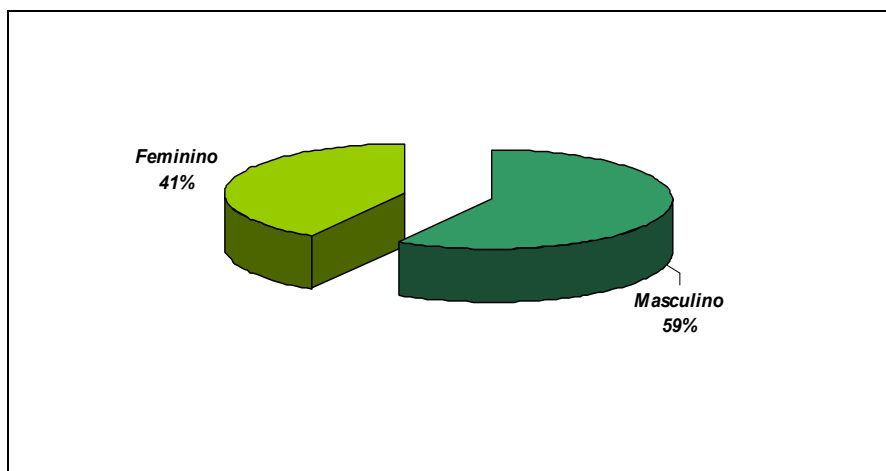


Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes em relação ao gênero  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

#### b) Faixa etária

Em relação à faixa etária GRÁF. 2, 48,5% dos colaboradores estão na faixa de 26 a 35 anos, seguindo-se a faixa de no máximo 25 anos, com 19,8%, e a faixa de 36 a 45 anos, com 18,6%. Profissionais com idade superior a 45 anos são os que apareceram com menor expressividades na amostra, 13,2%.

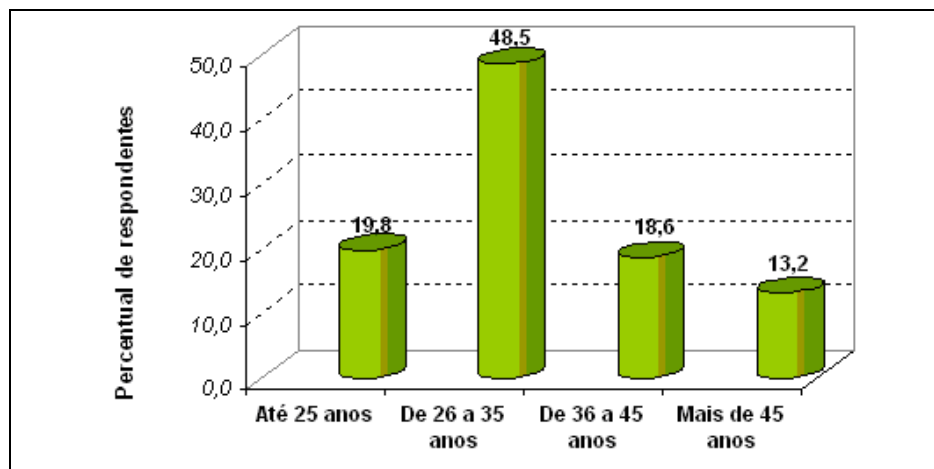


Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes em relação à faixa etária  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

### c) Estado civil

Em relação ao estado civil dos colaboradores GRÁF.3, 52,7% dos colaboradores são casados, seguindo-se os solteiros, com 40,1%, e os desquitados/divorciados com 6,0% .

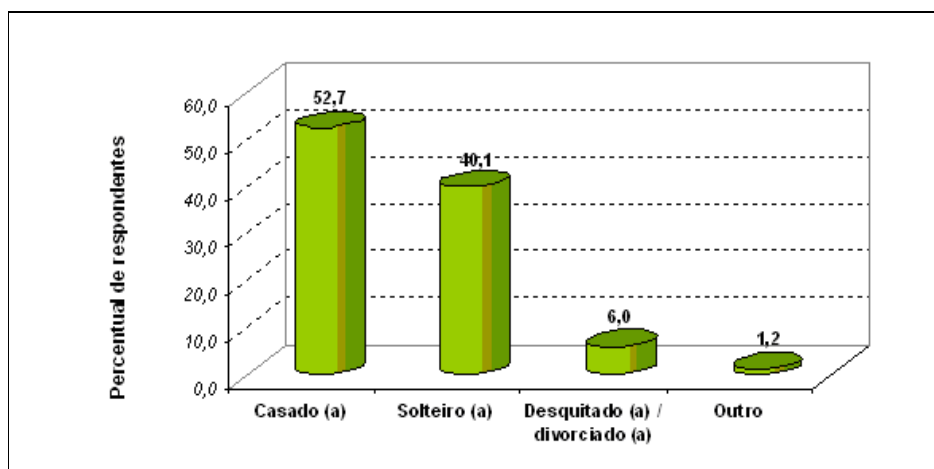


Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes em relação ao estado civil  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

### d) Escolaridade

Em relação aos níveis de escolaridade GRÁF. 4, verifica-se entre os colaboradores a seguinte ordem: 2º grau completo, com 28,7%, superior completo, com 25,7%, superior incompleto, com 22,2%; e pós-graduação, com (18,6%).



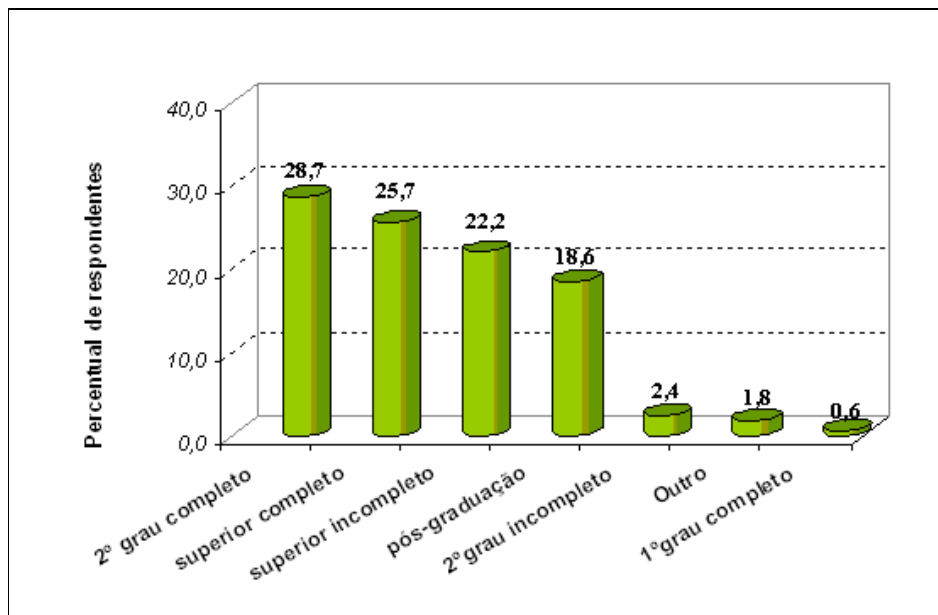


Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes segundo o nível de escolaridade  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

#### e) Vínculo empregatício

Em relação à existência de vínculo empregatício, dos 167 colaboradores entrevistados, apenas 1 possui vínculo empregatício com a empresa como contratado (terceirizado), sendo os demais efetivos.

#### f) Cargo ocupado na empresa

Em relação ao cargo que ocupam na empresa, GRÁF.5, 37,3% dos colaboradores possuem cargos técnicos, seguindo-se os analistas, com 21,1%, os colaboradores de cargos operacionais, com 16,3%; e os administrativos, com 15,1%.

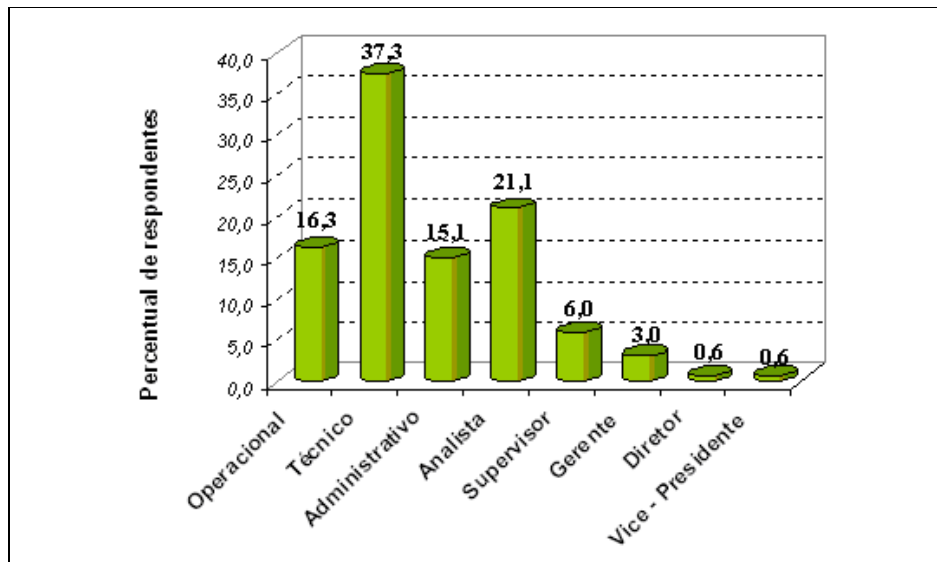


Gráfico 5 – Distribuição dos respondentes segundo cargo na organização  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

#### g) Grande área

Em relação à grande área a que os colaboradores estão ligados (GRÁF.6), 25,1% estão ligados à área de produção asséptica, seguindo-se as áreas de Controle de Qualidade, com 19,2%; e Produtos acabados, com 19,2%; Business Support, com 17,4%; Garantia de Qualidade, com 14,4%; Pessoas e Organização, com 3,6%; e vice-presidência, com 1,2% (1 colaborador).

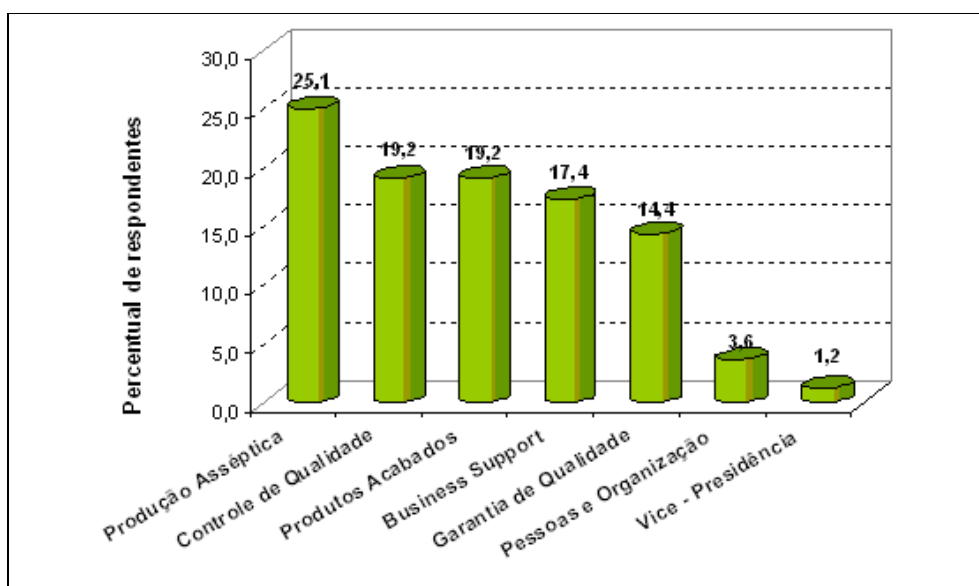


Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes segundo à grande área que estão ligados  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

#### h) Tempo de atuação na empresa e no cargo

Em relação ao tempo de atuação na empresa e do tempo de atuação com o cargo ou função atual GRÁF.7, 61,1% dos colaboradores estão na empresa de 1 a 5 anos; e 67,5% atuam no cargo atual de 1 a 5 anos. Observa-se que as distribuições do tempo de trabalho na empresa e no cargo atual são bem similares.

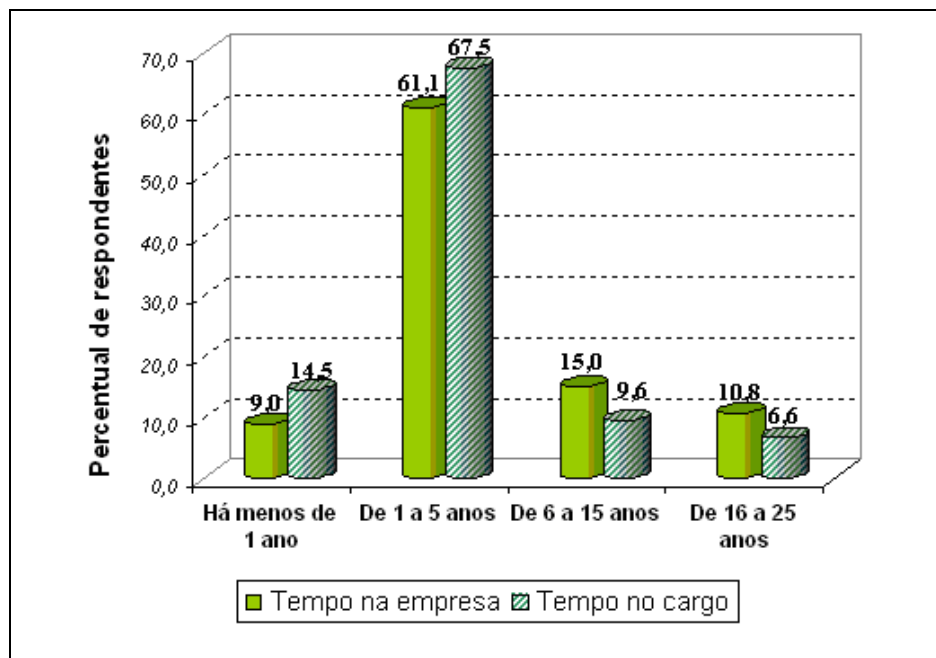


Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes em relação ao tempo de atuação na empresa e no cargo atual  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

## 5.2 Avaliação dos indicadores de cultura organizacional e da cultura nacional

### 5.2.1. Análise da consistência interna

Para avaliar a consistência interna das dimensões de cultura nacional e da cultura organizacional foram obtidos os coeficientes *alpha de cronbach*, apresentados nas Tabelas 6 e 7. De acordo com os valores de *alpha de cronbach*, com exceção da dimensão masculinidade, pertencente à escala de cultura nacional, as demais dimensões das duas escalas apresentaram consistência interna satisfatória, com

valores de coeficiente *alpha de cronbach* superior a 0,600. Optou-se por permanecer com a dimensão masculinidade no presente estudo também pelo fato de o referido valor *alpha de cronbach* (0,559) ter ficado bem próximo ao limite estabelecido (0,600).

**Tabela 6 – Coeficiente *alpha de cronbach* para as dimensões de cultura organizacional**

<b>Dimensões de cultura organizacional</b>	<b>Número de itens</b>	<b><i>Alpha de Cronbach</i></b>
Profissionalismo cooperativo	24	0,906
Rigidez na estrutura hierárquica do poder	13	0,642
Profissionalismo competitivo e individualista	8	0,609
Satisfação e bem-estar dos empregados	11	0,819
Prática de integração externa	17	0,663
Práticas de recompensa e treinamento	14	0,740
Práticas de relacionamento interpessoal	8	0,644

Fonte: Dados coletados da pesquisa

**Tabela 7 – Coeficiente *alpha de cronbach* para as dimensões de cultura nacional**

<b>Dimensões de cultura nacional</b>	<b>Número de itens</b>	<b><i>Alpha de Cronbach</i></b>
Distância hierárquica (IDH)	18	0,827
Índice de individualismo (INDI)	12	0,705
Índice de masculinidade (MASC)	9	0,559
Índice de controle de incerteza (CINC)	14	0,770
Índice de orientação para a afiliação (AFIL)	13	0,784
Índice de orientação para o futuro (OFUR)	13	0,719
Índice de orientação para realização (OREA)	13	0,826
Índice de orientação para a Assertividade (ASSE)	12	0,678

Fonte: Dados coletados da pesquisa

### 5.3 Escala das dimensões da cultura nacional

Esta escala foi utilizada para identificar os principais elementos constitutivos da cultura nacional. Cada dimensão é composta por um conjunto de itens que foram avaliados pelos colaboradores da empresa estudada. Para sumarizar as informações de cada respondente em único valor, foi utilizada a média aritmética de todos os itens que compõem cada fator ou dimensão, conforme mencionado anteriormente na TAB. 3.

Considerando que a escala varia de 1 a 5 e que seu ponto médio é 3, os escores das dimensões serão interpretados como uma escala bipolar.

Cabe aqui esclarecer e reforçar (o que foi dito na metodologia deste trabalho) que o instrumento de Coleta e Coleta (2005) é composto de oito dimensões, como cinco dessas dimensões estão diretamente correlacionadas com as cinco dimensões trabalhadas por Hofstede (2003) e revisitadas por Tanure (2005), estas serão ponto central da análise empreendida neste momento do trabalho, uma vez que a sua interpretação é fundamental para responder à principal inquietação norteadora desta pesquisa: Em que medida a cultura nacional brasileira está presente na dinâmica administrativa da Novo Nordisk após o processo de integração estabelecido pela multinacional dinamarquesa.

O QUADRO 2 mostra como serão interpretadas cinco, das oito dimensões de Coleta e Coleta (2005), sendo que as outras três dimensões serão trabalhadas no tópico seguinte.

DIMENSÃO DE CULTURA NACIONAL	ESCORE (MEDIANA) ATÉ 3	ESCORE (MEDIANA) ACIMA DE 3
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	Coletivismo	Individualismo
Alta distância de poder <i>Versus</i> Baixa distância de poder	Baixa distância de poder	Alta distância de poder
Alta necessidade de controlar as incertezas <i>Versus</i> Baixa necessidade de controlar as incertezas	Baixa necessidade de controlar as incertezas	Alta necessidade de controlar as incertezas
Masculinidade <i>Versus</i> feminilidade	Feminilidade	Masculinidade
Orientação para o futuro de longo prazo <i>Versus</i> Orientação para o futuro de curto prazo	Curto prazo	Longo prazo

Quadro 2 – Interpretação dos escores das dimensões de cultura nacional  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB 8 apresenta algumas estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões, como mínimo, máximo, mediana e desvio padrão. A FIG. 1 apresenta os *boxplots* para as médias de cada dimensão de cultura nacional. Os *boxplots* facilitam a visualização da distribuição dos escores das dimensões avaliadas. Os traços horizontais no interior dos *boxplots* indicam a mediana dos escores de todos os respondentes para cada dimensão, que será a estatística utilizada para representar a visão geral de todos os funcionários, conjuntamente, em relação a cada dimensão.

De acordo com os resultados quantitativos das dimensões (mediana), é possível concluir pela existência das seguintes características relacionadas à cultura nacional:

- Presença de distância hierárquica moderada (escore = 3,167)
- Presença de coletivismo (escore = 2,500)
- Presença de feminilidade (escore = 2,333)
- Presença de alta necessidade de controlar as incertezas (escore = 3,643)
- Presença de orientação para o futuro de longo prazo (escore = 3,692)

**Tabela 8 – Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões – cultura nacional**

Dimensões de cultura nacional	Nº	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão
Índice de distância hierárquica	167	1,44	4,89	3,167	0,59
Índice de individualismo	167	1,42	4,92	2,500	0,54
Índice de masculinidade	167	1,00	4,11	2,333	0,52
Índice de controle de incertezas	167	1,71	4,93	3,643	0,55
Índice de orientação para o futuro	167	2,23	5,00	3,692	0,59

Fonte: Dados coletados da pesquisa

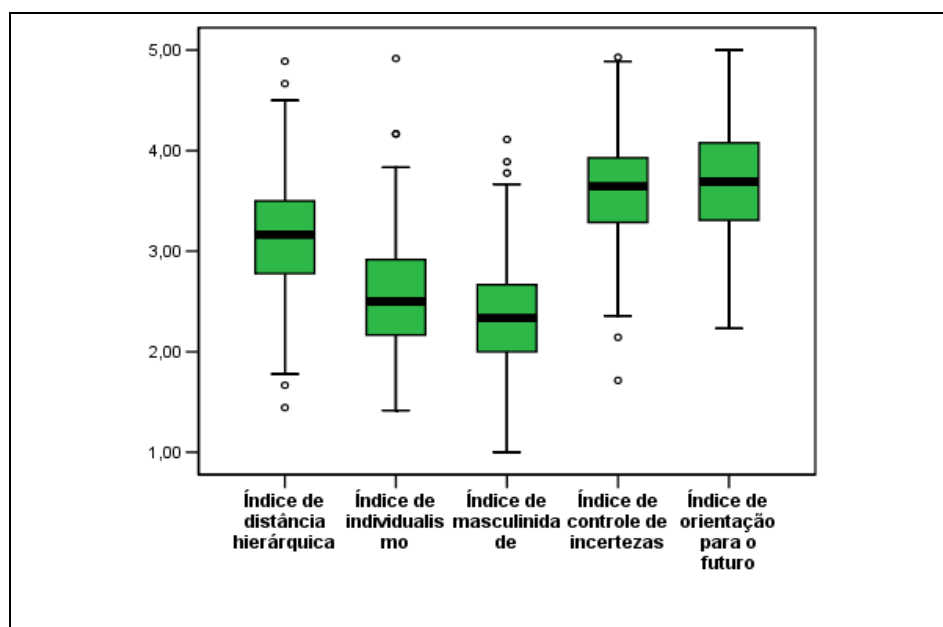


Figura 1 – Boxplots das médias das dimensões de cultura nacional

Fonte: Dados coletados da pesquisa

## 5.4 Escala nacional e organizacional

As outras três dimensões de Coleta e Coleta (2005) são: orientação afiliativa, orientação para a realização e orientação para assertividade. Neste estudo, optou-se por chamá-las de “dimensões da cultura nacional e da cultura organizacional”, tendo

em vista que elas reforçam os dados da dimensão cultura organizacional, na mesma medida em que, de alguma forma, associam-se a particularidades nacionais. Por exemplo, a dimensão assertividade está associada a alguns aspectos da dimensão masculinidade *versus* feminilidade, relacionando-se ao nível existente na organização entre a passividade e a agressividade nas relações entre os indivíduos, na adoção de comportamentos decisivos e de defesa da própria opinião e na prática de se abordar os assuntos de forma direta.

Para essas três dimensões, foram apresentados os mesmos tipos de resultados apresentados para as cinco dimensões de cultura nacional e foram interpretadas da seguinte forma: escores até 3 indicam baixa presença da dimensão e escores superiores a 3 indicam alta presença. Para essas três dimensões, a mediana dos escores foi superior a 3 (ponto médio da escala). Portanto, de acordo com os critérios adotados no presente estudo, conclui-se pela existência de:

- Presença de alta orientação afiliativa (Escore = 3,615)
- Presença de alta orientação para a realização (Escore = 3,615)
- Presença de alta assertividade (Escore = 3,417)

**Tabela 9 – Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões de cultura nacional e de cultura organizacional**

Índice	Nº	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão
Índice de orientação para a realização	167	1,54	4,62	3,615	0,59
Índice de orientação afiliativa	167	1,15	4,77	3,615	0,60
Índice de assertividade	167	1,50	5,00	3,417	0,57

Fonte: Dados coletados da pesquisa



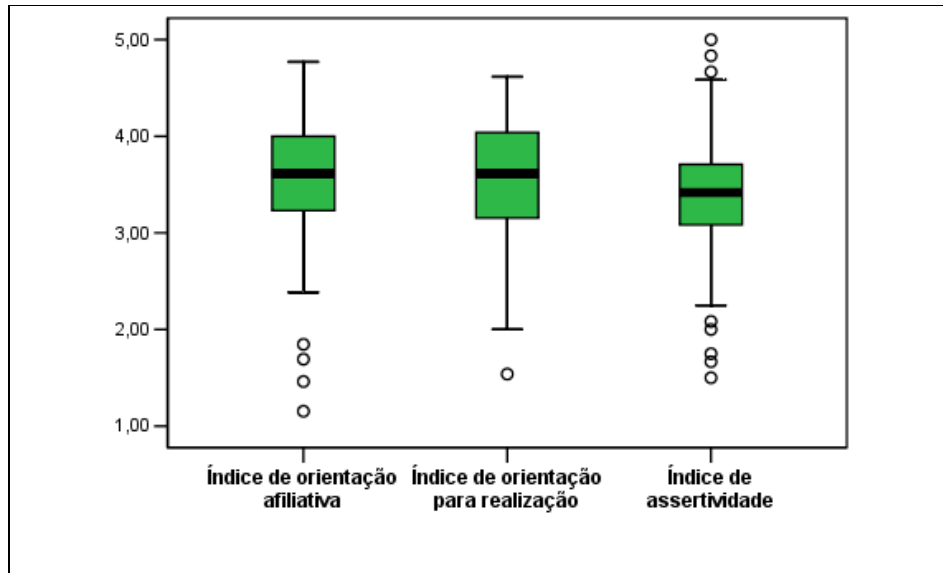


Figura 2 – Boxplots das médias das dimensões de cultura nacional e de cultura organizacional  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

### 5.5 Escala das dimensões da cultura organizacional

A escala construída por Ferreira et al. (2002) foi utilizada para identificar os principais elementos constitutivos da cultura organizacional. Cada uma das sete dimensões é composta por um conjunto de itens que foram avaliados pelos trabalhadores da empresa estudada. Para sumarizar as informações desses itens em um único valor, utilizou-se a média aritmética para todos os itens que compõem cada fator ou dimensão.

A TAB 10 apresenta algumas estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões, como mínimo, máximo, mediana e desvio padrão. Os resultados foram interpretados da mesma forma que os resultados anteriores: mediana dos escores até 3 serão classificadas como baixa presença da dimensão e acima de 3, como alta presença.

De acordo com a visão geral dos respondentes, conclui-se pelas seguintes características relativas à cultura organizacional na Novo Nordisk:

- Ocorrência de alto profissionalismo cooperativo (escore = 3,667)
- Ocorrência moderada de rigidez na estrutura hierárquica (escore = 3,154)
- Ocorrência de baixo profissionalismo competitivo e individualista (escore=2,750)
- Ocorrência de alta satisfação do empregado (escore = 3,455)
- Ocorrência de alta prática de integração externa (escore = 3,765)
- Ocorrência moderada de recompensa e treinamento (escore = 3,071)
- Ocorrência de alto relacionamento interpessoal (escore = 3,375)

**Tabela 10 – Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões associadas à cultura organizacional**

<b>Dimensões</b>	<b>Nº</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Profissionalismo cooperativo	167	1,71	4,63	3,667	0,63
Rigidez	167	1,69	4,17	3,154	0,53
Profissionalismo competitivo e individualista	167	1,00	4,25	2,750	0,63
Satisfação e bem-estar do empregados	167	1,45	4,91	3,455	0,68
Prática de integração externa	167	2,53	4,59	3,765	0,39
Prática de recompensa e treinamento	167	1,57	4,57	3,071	0,59
Prática de relacionamento interpessoal	167	1,50	5,00	3,375	0,65

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A FIG. 3 apresenta os *boxplots* para as médias de cada dimensão da referida escala.

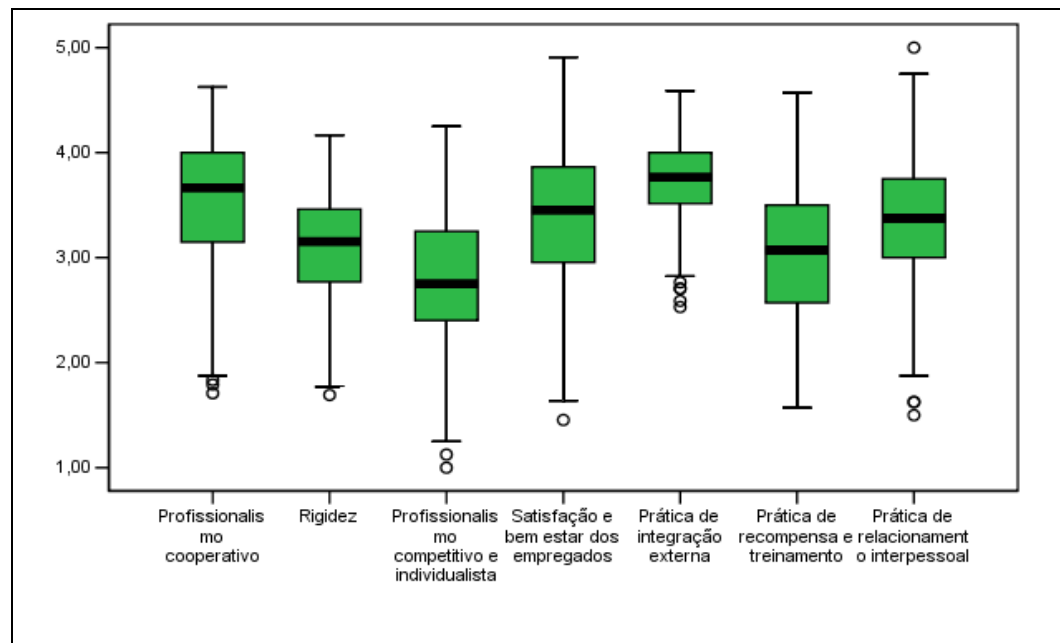


Figura 3 – Boxplots das médias das dimensões de cultura organizacional

Fonte: Dados coletados da pesquisa

## 5.6 Cruzamento dos dados

Nesta subseção serão apresentados os cruzamentos obtidos para avaliar se existe diferença significativa entre as médias dos escores das dimensões de cultura nacional e de cultura organizacional para os diversos grupos de colaboradores. Esses grupos foram determinados de acordo com o gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade, grande área, cargo, tempo de empresa e tempo no cargo e setor. Para avaliar se as diferenças são significativas será utilizado o teste estatístico Kruskal Wallis, que testa as seguintes hipóteses:

$H_0$ : As médias dos escores não são significativamente diferentes nos grupos

$H_1$ : Existe alguma diferença significativa nas médias dos escores

Para cada teste realizado, será apresentado o p-valor. De acordo com o nível de significância de 10% adotado no presente trabalho, p-valores inferiores a 10% evidenciam a existência de diferença significativa entre os grupos comparados. Para

todos os testes que evidenciarem diferença significativa serão apresentados os gráficos com as médias dos escores dos grupos comparados com a finalidade de identificar os grupos de colaboradores que apresentam escores significativamente diferente dos demais grupos.

A TAB 10 apresenta os p-valores dos testes referentes às dimensões de cultura nacional. De acordo com os p-valores, verifica-se que há evidências de que existe diferença significativa para:

- a) colaboradores de diferentes faixas etárias em relação às dimensões *distância hierárquica* (IDH); *controle de incertezas* (CINC) e *orientação para afiliação* (AFIL).
- b) colaboradores de diferentes cargos em relação às dimensões *distância hierárquica* (IDH) e *controle de incertezas* (CINC).
- c) colaboradores com diferentes tempos de empresa em relação às dimensões *distância hierárquica* (IDH), *controle de incertezas* (CINC) e *orientação para realização*.

**Tabela 11 – P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos**

Cultura Nacional	Sexo	Estado Civil	Faixa Etária	Escolaridade	Grande área	Cargo	Tempo de empresa	Tempo no cargo	Setor
IDH	0,59	0,75	<b>0,01</b>	0,74	0,12	<b>0,04</b>	<b>0,07</b>	0,17	0,59
INDI	0,69	0,91	0,45	0,48	0,31	0,23	0,37	0,22	0,40
MASC	0,82	0,86	0,31	0,26	0,94	0,40	0,42	0,40	0,86
CINC	0,74	0,06	<b>0,05</b>	0,21	0,16	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>	0,28	0,39
AFIL	0,55	0,12	<b>0,03</b>	0,13	0,79	0,36	0,31	0,67	0,51
OFUR	0,17	0,16	0,39	0,66	0,15	0,71	0,53	0,21	0,62
OREA	0,78	0,94	0,34	0,76	0,25	0,46	<b>0,03</b>	0,55	0,25
ASSE	0,87	0,50	0,43	0,90	0,66	0,13	0,31	0,50	0,55

Fonte: Dados coletados da pesquisa

### a) Faixa etária

O GRAF. 8 apresenta as médias dos escores para os colaboradores de diferentes faixas etárias em relação às dimensões que apresentaram diferenças significativas.

Em relação a *distância hierárquica*, os colaboradores na faixa etária superior a 45 anos consideram que esta dimensão é baixa, enquanto os mais novos consideram que é alta.

Em relação a *controle de incertezas*, os profissionais com faixa etária superior a 36 anos consideram que o nível de controle de incertezas é mais alto do que os mais jovens consideram.

Em relação a *orientação para afiliação*, os profissionais na faixa etária superior a 36 entendem que a organização é afiliativa mais do que os mais jovens a entendem.

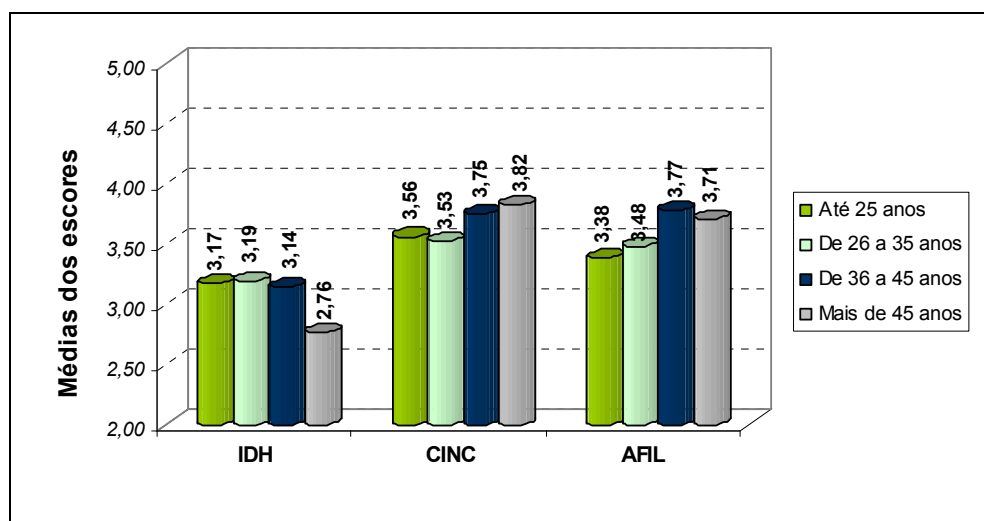


Gráfico 8 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes faixas etárias em relação às dimensões de cultura nacional  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

### b) Cargo

O GRAF 9 apresenta as médias dos escores para os colaboradores de diferentes cargos em relação às dimensões que apresentaram diferenças significativas.

Em relação a *distância hierárquica*, os colaboradores com cargos de gerente, diretor e principalmente, vice-presidência entendem que esta dimensão é baixa, ao passo que os técnicos compreendem que ela é alta.

Em relação a *controle de incertezas*, o diretor considera-a muito alto, ao passo que os demais empregados também consideram que é alto, porém num nível inferior.

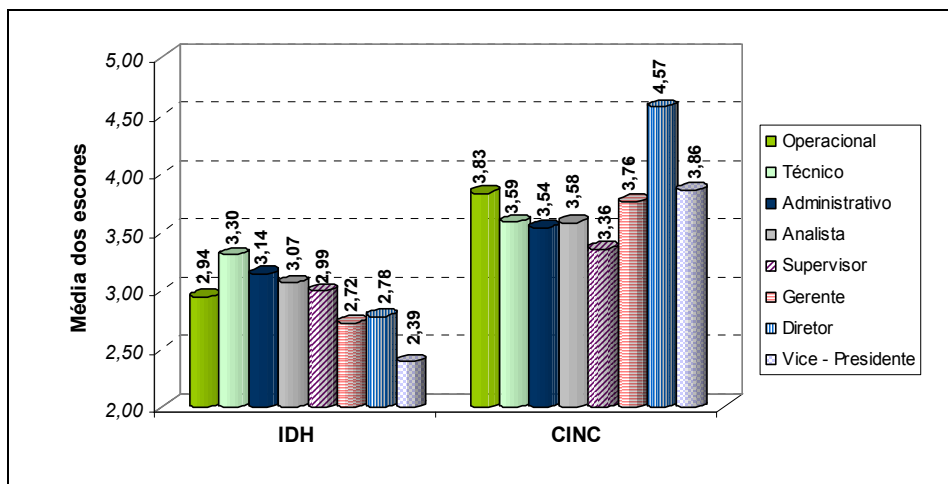


Gráfico 9 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes cargos em relação às dimensões de cultura nacional

Fonte: Dados coletados da pesquisa

### C) Tempo de empresa

O GRAF.10 apresenta as médias dos escores para os colaboradores de diferentes tempos de empresa em relação às dimensões que apresentaram diferenças significativas.

Em relação a *distância hierárquica*, observa-se que os colaboradores com tempo entre 6 e 15 anos percebem que esta dimensão é alta, ao passo que os funcionários com tempo de casa inferior a 6 anos e superior a 15 anos percebem que é baixa.

Em relação a *controle de incerteza e orientação para a realização*, os colaboradores com tempo de empresa menor do que um ano visualizam maior controle de incertezas e maior orientação para a realização do que os demais funcionários.

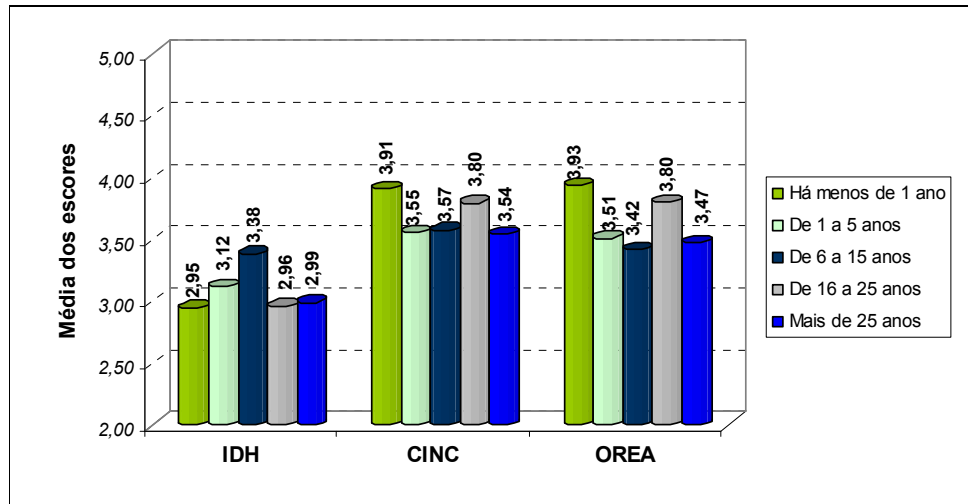


Gráfico 10 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes tempos de empresa em relação às dimensões de cultura nacional  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 12 apresenta os *p-valores* dos testes referentes às dimensões de cultura organizacional. De acordo com os *p-valores*, verifica-se que há evidências de que existe diferença significativa para:

- a) colaboradores com diferentes gêneros em relação à dimensão prática de *relacionamento interpessoal*;
- b) colaboradores com diferentes faixas etárias em relação à dimensão *profissionalismo competitivo e individualista*;
- c) colaboradores com diferentes cargos em relação às dimensões *rigidez na estrutura hierárquica e profissionalismo competitivo e individualista*;
- d) colaboradores com diferentes tempos de empresa em relação às dimensões *profissionalismo cooperativo e práticas de recompensa e treinamento*;
- e) colaboradores com diferentes tempos no cargo em relação à dimensão *rigidez na estrutura hierárquica*.

Tabela 12 – P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos

Cultura Nacional	Gênero	Estado Civil	Faixa Etária	Escolaridade	Grande área	Cargo	Tempo de empresa	Tempo no cargo	Setor
Prof Coop	0,89	0,59	0,28	0,92	0,38	0,12	<b>0,06</b>	0,67	0,31
Rigidez	0,22	0,90	0,25	0,18	0,14	<b>0,02</b>	0,31	<b>0,01</b>	0,21
Prof comp ind	0,91	0,79	0,57	<b>0,00</b>	0,21	<b>0,00</b>	0,61	0,67	0,22
Satisfacao	0,70	0,41	0,12	0,51	0,38	0,25	0,03	0,46	0,25
Pra integ	0,21	0,22	0,91	0,57	0,38	0,66	0,50	0,82	0,24
Pra recomp	0,57	0,61	0,22	0,60	0,74	0,31	<b>0,01</b>	0,70	0,35
Pra relac	<b>0,07</b>	0,82	0,46	0,91	0,12	0,61	0,17	0,53	0,42

Fonte: Dados coletados da pesquisa

#### d) Gênero

Em relação ao gênero, a única diferença significativa observada foi em relação à dimensão *prática de relacionamento interpessoal*, cuja média dos escores foi de 3,24 para os homens e 3,42 para as mulheres. Conclui-se que as mulheres apresentam maior preocupação com as *práticas de relacionamento interpessoal* na empresa do que os homens.

#### e) Escolaridade

O GRAF 11 apresenta as médias dos escores para os colaboradores de diferentes níveis de escolaridades em relação à dimensão que apresentou diferença significativa.



Verifica-se que os profissionais com os maiores níveis de escolaridade superior completo e pós-graduação visualizam *menor profissionalismo competitivo e individualista* na empresa do que os profissionais com menores níveis de escolaridade.

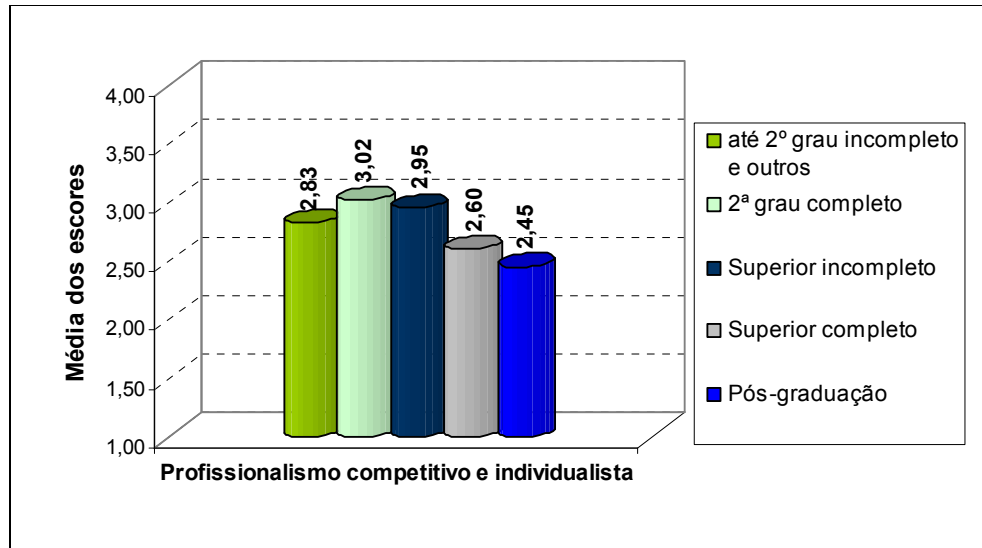


Gráfico 11 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes níveis de escolaridade em relação às dimensões de cultura organizacional  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

#### f) Cargo

O GRAF. 12 apresenta as médias dos escores para os colaboradores de diferentes cargos em relação às dimensões que apresentaram diferenças significativas.

Observa-se que, na visão dos profissionais que possuem os cargos mais altos, como gerente, diretor e vice-presidente, a *rigidez na estrutura hierárquica* e o *profissionalismo competitivo e individualista* ocorrem em um nível baixo na empresa. Já os demais empregados visualizam essas características ocorrendo em um nível um pouco mais elevado.

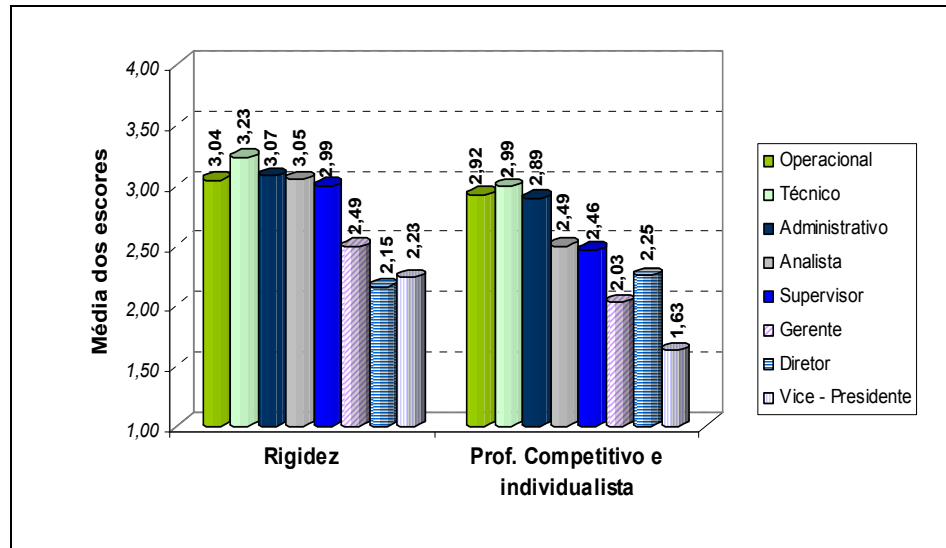


Gráfico 12 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes cargos em relação às dimensões de cultura organizacional

Fonte: Dados coletados da pesquisa

#### g) Tempo de empresa

O GRAF.13 apresenta as médias dos escores para os colaboradores de diferentes tempos de empresa em relação às dimensões que apresentaram diferenças significativas.

Em relação a *profissionalismo cooperativo e práticas de recompensa e treinamento*, os colaboradores com tempo de empresa menor que um ano e com tempo de empresa entre 16 e 25 consideram, estas dimensões ocorrem em nível alto na empresa, ao passo que os demais profissionais consideram que ocorrem em nível moderado ou baixo.

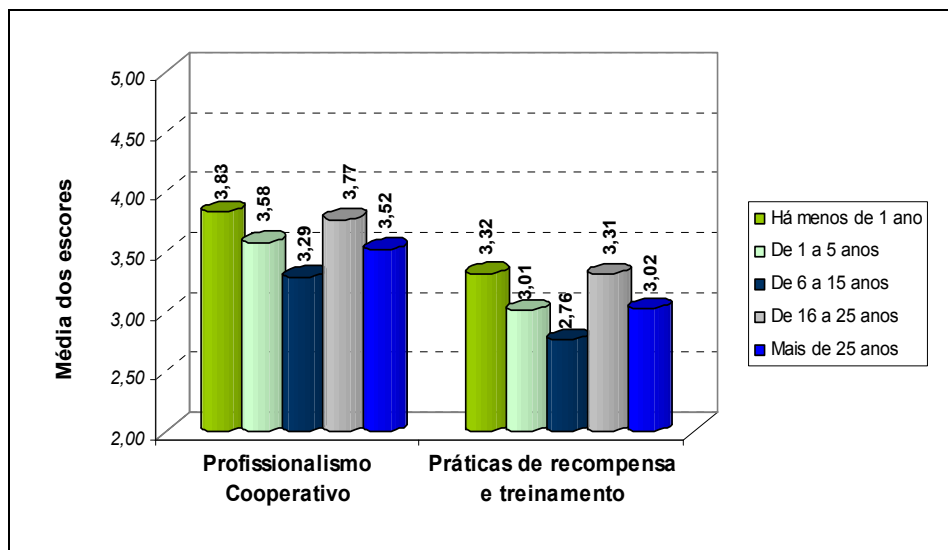


Gráfico 13 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes tempos de empresa em relação às dimensões de cultura organizacional

Fonte: Dados coletados da pesquisa

#### h) Tempo no cargo

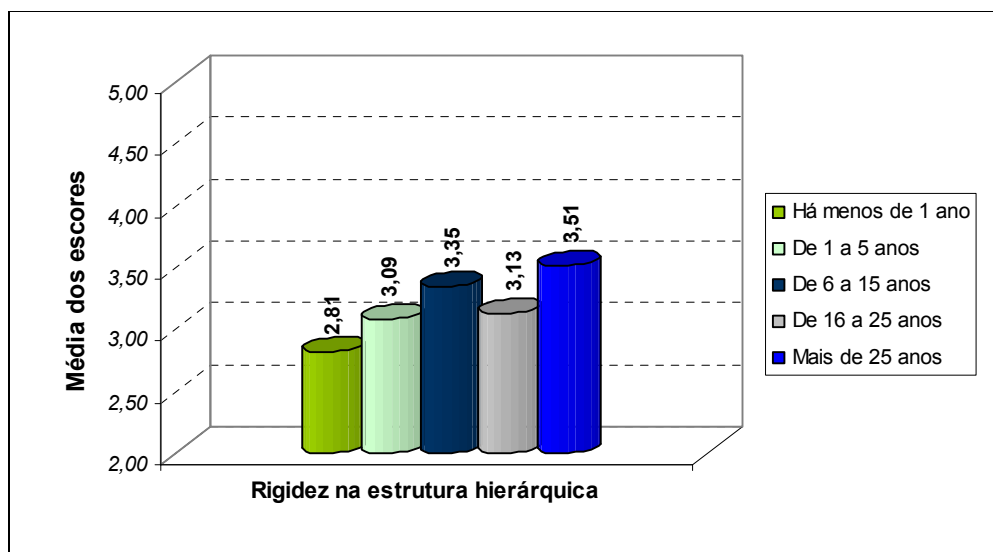


Gráfico 14 – Médias dos escores para os colaboradores de diferentes tempos no cargo em relação às dimensões de cultura organizacional

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 14 apresenta as médias dos escores para os colaboradores de diferentes tempos no cargo atual em relação às dimensões que apresentaram diferenças significativas. Observa-se que, de forma geral, quanto maior o tempo no cargo, maior é a percepção de que a *rigidez na estrutura hierárquica* impera na Novo Nordisk.

## 5.7 Interpretação geral dos resultados quantitativos

O perfil dos respondentes revelou uma organização formada essencialmente por jovens, tendo em vista que cerca de 68% dos respondentes têm menos de 35 anos de idade.

Com relação ao foco desta pesquisa, vale atentar também para o fato de que 61,5% dos respondentes disseram que estão na empresa de 1 a 5 anos. Tendo em vista que os questionários foram aplicados em julho de 2008, infere-se que a maior parte dos respondentes não conheceu o modelo de gestão da Biobrás ou que vivenciou poucos meses desta realidade organizacional. Entretanto 25,8% dos entrevistados têm entre 6 e 25 anos de empresa, o que aponta para uma vivência grande no modelo de gestão da empresa brasileira. Entre os respondentes, a maior parte é do sexo masculino (59%), sendo que a maioria é casada (52,7%). Entre os trabalhadores, os níveis de escolaridade que predominam são nessa ordem: 2º grau completo (28,7%), superior completo (25,7%), superior incompleto (22,2%) e pós-graduação (18,6%). O vínculo empregatício dominante é o efetivo e o cargo predominante é o técnico. Com relação aos setores a que estão ligados, prevalecem as áreas de Produção Asséptica, Controle de Qualidade e Produtos Acabados.

Após a apresentação do perfil dos respondentes, o trabalho avançou para a apresentação das dimensões da cultura nacional e da cultura organizacional preponderantes na Novo Nordisk. Com relação às cinco dimensões da cultura nacional, que constitui o cerne deste trabalho, tem-se que o ambiente organizacional da multinacional estudada apresenta:

- Presença de distância hierárquica considerada moderada (tendendo para alta)
- Presença de coletivismo
- Presença de feminilidade
- Presença de alta necessidade de controlar as incertezas
- Presença de orientação para o futuro de longo prazo

Tem-se que o coletivismo que impera na Novo Nordisk, bem como a alta necessidade de controlar a incerteza e a orientação para o futuro de longo prazo são dimensões, que pela escala bipolar de Hofstede, estão referenciadas em traços da formação do povo brasileiro.

Vale lembrar que o estudo de Tanure (2005) aponta para o fato de que nos últimos anos o Brasil mudou de cluster no que se refere a controle de incertezas, sendo considerado hoje um país com baixa orientação para se evitar as incertezas.

Estando o Brasil e a Dinamarca posicionados como países que têm baixa necessidade de se evitar a incerteza, por que os dados estatísticos apontam para outra compreensão? Tem-se aí a força do Novo Nordisk Way of Management, que, na sua política de riscos, define: “Na Novo Nordisk, iremos gerir os riscos para proporcionar o crescimento interrupto dos nossos negócios e para proteger nossos empregados, nossos ativos e nossa reputação” (Modelo de gestão, 2007; p. 30).

Acredita-se que o alto controle das incertezas também está relacionado à especificidade do negócio, que lida com vidas humanas e que, em alguma medida, este alto controle dos procedimentos já fazia parte do ambiente da Biobrás, uma vez que colaboradores com tempo de empresa menor do que um ano visualizaram maior controle de incertezas do que os demais empregados. O trabalho avançará nesta compreensão, com o apoio das informações qualitativas.

Com relação à orientação de longo prazo, cabe enfatizar que o Brasil foi categorizado como tal, mas nesta dimensão a Dinamarca não teve um estudo específico de Hofstede. Portanto, vale lembrar que faz parte da visão da empresa, expressa em seu Manual de Gestão: buscar o perfeito equilíbrio entre o curto e o longo prazo. Cabe também enfatizar que os estados brasileiros têm níveis distintos de orientação de longo prazo. Pesquisas da Tanure (2005) revelaram que entre os estados do Sul e do Sudeste Minas Gerais é uma das regiões com maior orientação de longo prazo, em virtude da austeridade e perseverança dos mineiros.

Com relação a coletivismo, os respondentes apontaram para um traço específico da cultura brasileira, que, no contexto organizacional, evidencia-se por lealdade ao

grupo, envolvimento emocional com a organização e evitação de confronto direto.

Com relação a distância hierárquica, considerada moderada, pode-se inferir que a Novo Nordisk encontra-se no meio termo entre as influências da gestão brasileira, considerada altamente hierarquizada e a dinamarquesa, considerada mais participativa. Contudo, vale reforçar que esta visão é diferente entre trabalhadores que ocupam cargos distintos. Os empregados em cargos de gerência, diretoria e principalmente, vice-presidência entendem que a distância hierárquica é baixa, ao passo que os técnicos compreendem que ela é alta, gerando, portanto, uma compreensão de distância hierárquica moderada, contudo, apontando para alta distância.

Com relação à predominância da dimensão feminilidade, em detrimento da dimensão masculinidade tem-se, portanto, na escalar bipolar de Hofstede o enquadramento desta dimensão como forte característica do povo escandinavo. A cultura feminina volta-se fundamentalmente para a humanização do trabalho, oferecendo oportunidades de cooperação.

Já com relação às outras três dimensões consideradas simultaneamente como dimensões de cultura nacional e de cultura organizacional, que são orientação afiliativa, orientação para a realização e assertividade, a forma como elas imperam na Novo Nordisk são:

- Presença de alta orientação afiliativa
- Presença de alta orientação para a realização
- Presença de alta assertividade

As cinco primeiras dimensões de Coleta e Coleta (2005) já foram exaustivamente detalhadas no referencial teórico deste trabalho, cabe, portanto, neste momento, esclarecer os fundamentos dessas outras três dimensões.

A compreensão de Coleta e Coleta para a dimensão orientação afiliativa (humanista) está referenciada nos trabalhos de David McClelland (1972) sobre a motivação afiliativa, nas investigações de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) sobre a natureza

humana como boa *versus* a natureza humana como má. Esta dimensão refere-se ao nível de incentivo proporcionado pela organização para que as pessoas comportem-se de maneira justa, gentil, amigável, cuidadosa e generosa e altruísta para com os outros, buscando construir um ambiente de trabalho fraterno, em que todos se relacionem bem, como em uma grande família, protegendo os mais fracos, tomando decisões que agradem a todos os envolvidos. Portanto, tem-se no afiliativismo, no cuidado com outro, muitas vezes em detrimento do próprio negócio, uma forte característica gerencial do povo brasileiro.

O que esta organização apresenta é que apesar de o afiliativismo ser alto, tem-se também evidenciado um alto grau de busca pela assertividade, o que de certa maneira, causa estranhamento, porque a busca pela assertividade pressupõe que os conflitos, os problemas, venham à tona para serem superados em prol do negócio. Na assertividade, o que deve prevalecer é a prática de se abordar os assuntos de forma direta, o que vai contra o coletivismo e o afiliativismo.

Já com relação a alta orientação para a realização apresentada pela Novo Nordisk, cabe esclarecer que esta dimensão segundo a compreensão de Coleta e Coleta (2005) diz respeito ao grau em que a organização incentiva, reconhece e premia os seus membros por esforços ou resultados voltados para a qualidade, desenvolvimento, cumprimento de metas, excelência e realizações, fruto, principalmente, de estudos conduzidos por David McClelland (1972) sobre a necessidade de realização e de suas relações com o crescimento e desenvolvimento.

Com relação às sete dimensões da cultura organizacional, a análise dos dados apontou para:

- Ocorrência de alto profissionalismo cooperativo
- Ocorrência moderada de rigidez na estrutura hierárquica
- Ocorrência de baixo profissionalismo competitivo e individualista
- Ocorrência de alta satisfação do empregado
- Ocorrência de alta prática de integração externa

- Ocorrência moderada de recompensa e treinamento
- Ocorrência de alto relacionamento interpessoal

Sobre a base conceitual que norteou a compreensão de Ferreira et al. (2002) no desenvolvimento dessas sete dimensões, convém esclarecer que a dimensão *profissionalismo cooperativo*, que apontou para uma alta ocorrência na Novo Nordisk, foi analisada a partir de 24 questões, sendo que o conteúdo de seus itens associa-se à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, apontando para um espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.

A segunda dimensão *rigidez na estrutura hierárquica*, que revelou uma ocorrência moderada no sistema organizacional estudado, foi composta de 13 itens. Buscou dos entrevistados respostas para questões como: “Na Novo Nordisk, manda quem pode e obedece quem tem juízo?” e “Nesta organização, as pessoas preferem receber ordens para não ter que assumir responsabilidades?” Ou seja, esta dimensão apresentou questões que visavam compreender em que medida impera na organização, um poder centralizado e autoritário, que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento humano.

A dimensão *profissionalismo cooperativo* buscou compreender em que nível a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução da tarefa imperam na Novo Nordisk. Ou seja, fundamentalmente, esta dimensão visou revelar se na empresa um colaborador é capaz de “passar por cima do colega” para alcançar seus objetivos. O resultado apontou para uma baixa ocorrência deste comportamento na organização estudada e, revelou que, de modo geral, os profissionais com os maiores níveis de escolaridade (superior completo e pós-graduação) entendem que há menor profissionalismo competitivo e individualista na Novo Nordisk do aqueles com níveis de escolaridade mais baixos. Também para os profissionais que possuem os maiores cargos, como gerente, diretor e vice-presidente, o profissionalismo competitivo e individualista ocorre em um nível baixo na empresa. Já os demais empregados visualizam essas características ocorrendo em um nível um pouco mais elevado.



Com relação à dimensão *satisfação do empregado*, os respondentes revelaram um alto grau de satisfação. Para se chegar a esta compreensão, foram respondidos 11 itens, que buscavam esclarecer até onde a empresa investe no bem-estar, na satisfação e na motivação dos empregados, buscando humanizar o ambiente de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso. “Os entrevistados responderam questões como: “As necessidades pessoais e bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa? ”, “Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos?” e “Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes?”. Esta quarta dimensão e as outras três anteriores refletem prioritariamente sobre os valores preponderantes na Novo Nordisk. Juntas, foram avaliadas a partir das respostas dadas pelos 167 entrevistados a 56 itens do questionário, mediante a escala likert.

As outras três dimensões de Ferreira et al. (2002) voltam-se para uma compreensão acerca das práticas organizacionais. A dimensão, *prática de integração externa*, por exemplo, visa revelar em que medida a Novo Nordisk tem práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo. Esta dimensão revelou-se como altamente praticada na empresa.

A dimensão *recompensa e treinamento* revelou uma ocorrência moderada na empresa. Os 14 itens que compõem esta dimensão relacionam-se às práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela Novo Nordisk. Cabe esclarecer que as repostas ligam-se mais a recompensas, premiações e promoções, do que a investimento em treinamentos.

Por fim, tem-se a *alta ocorrência de relacionamento interpessoal* na empresa, esta sétima e última dimensão da escala de Ferreira et al (2002) investigou em que medida a Novo Nordisk adota práticas voltadas para a promoção das relações interpessoais e a satisfação dos empregados, favorecendo a integração interna. Nesta dimensão, foram oito respostas acerca de questões como: “Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família?”, “Os chefes imediatos são como pais para os empregados?”, “Prevalece um grande espírito de união entre os

empregados?”. Vale ressaltar que as mulheres apresentaram uma maior preocupação com as práticas de relacionamento interpessoal na empresa do que os homens.

### 5.8 Descrição e análise qualitativa

As entrevistas qualitativas tiveram propósitos distintos e complementares.

- a) Permitir uma descrição acerca do ambiente organizacional da Novo Nordisk e da Biobrás.
- b) Permitir uma compreensão acerca do processo de integração cultural.
- c) Permitir a pesquisadora aprofundar-se em alguns dados revelados pela análise estatística.

Os pontos 1 e 2 foram explorados no estudo de caso. Dedicar-se aqui ao tópico 3, procurando aprofundar-se em alguns pontos referentes às dimensões da cultura nacional e da cultura organizacional da Novo Nordisk revelados pela análise estatística. Para tal, explora-se um pouco mais os depoimentos prestados pelos cinco gerentes da Novo Nordisk: um de origem francesa, o diretor de P&O, o vice-presidente do site MOC e o consultor dinamarquês que está trabalhando em Montes Claros há seis meses.

Especificamente acerca das cinco dimensões de Hofstede busca-se aprofundar na compreensão de três delas: *distância hierárquica moderada*; *alta necessidade de controlar as incertezas* e *orientação de longo prazo*.

Com relação a *distância hierárquica*, é instigante compreender por que a análise estatística apontou para um nível moderado de hierarquia na Novo Nordisk.

No que diz respeito à dimensão *alta necessidade de controlar as incertezas*, a busca por uma discussão mais aprofundada advém do fato de que neste cluster a Dinamarca é apontada por Hofstede como sendo um país que tem baixa necessidade de controlar as incertezas e de que o Brasil, que na pesquisa de

Hofstede estaria enquadrado como uma nação com alta necessidade de controlar a incerteza, mudou de cluster na pesquisa da Tanure (2005), que trabalha com dados mais atuais.

Com relação a *orientação de longo prazo*, pretende-se identificar a visão dos gestores, na medida em que nesta dimensão, com relação ao enquadramento teórico, esta pesquisa conta tão-somente com o posicionamento do Brasil na escalar bipolar de Hofstede. Nesta dimensão, o pesquisador holandês não investigou a Dinamarca.

Com relação a *distância hierárquica*, considerada moderada, o que se depreende, a partir da conversa com os gestores, foi que a organização vem empreendendo esforços para aproximar os diversos níveis hierárquicos do processo decisório, a partir de ações que visam à participação.

De acordo com informações dadas pelo diretor de P&O, o site Moc desenvolve um passo a passo com vistas a promover a participação dos líderes, na definição das estratégias da organização. Por exemplo, num primeiro momento, os diretores definem as macroestratégias. Na etapa seguinte, envolvem os supervisores no processo, desafiando-os a construir uma análise *swot* (apontando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de sua área). Esta análise, feita pelos supervisores, é então apresentada aos gerentes, que irão construir suas estratégias, que podem ou não levar em conta os apontamentos feitos pelos supervisores. Num quarto momento, gerentes e diretores discutem o processo. E assim, sucessivamente, os líderes vão sendo envolvidos no processo de construção das estratégias do site MOC. De acordo com o diretor de P&O, essa prática, que teve início em 2008, seria apenas uma das ações que revelariam o compromisso da empresa com a participação.

No processo de construção da estratégia, envolvemos 100% da liderança. Os diretores desenvolvem as macroestratégias do site e antes mesmo de envolver os gerentes envolvemos os supervisores. Desta maneira, criamos momentos de cooperação e engajamento. Temos outras práticas, mas acho este modelo bem vivo. Isto é anual e foi redesenhado em 2007, para ser aplicado em 2008. Antes de 2008 tínhamos outros mecanismos (diretor de P&O ,em entrevista, jan.de 2009).

De acordo com a gerente de qualidade, a participação realmente existe. Segundo ela, a Novo Nordisk é uma organização altamente participativa. Contudo, tem pontos mandatórios. Por exemplo, tem-se o BSC (*Balanced Scorecard*), que é uma ferramenta de gestão, em que são estabelecidas as metas e definidas certas atividades a serem desenvolvidas pelos colaboradores. Tem também as definições mandatórias que advêm do DFP.

O DFP, unidade que gerencia todos os sites (Dinamarca, França) determina alguns pontos importantes, que, muitas vezes, nós entendemos não ser importante, mas temos que implantar porque vem do DFP. Vem da matriz, não temos influência neste nível (gerente de qualidade, em entrevista, jan. de 2009).

De acordo com a gestora, as diretrizes mandatórias, às vezes, assustam e causam um choque, em virtude da não participação nas decisões. Contudo, há por parte desta liderança, a compreensão de que muita coisa deve vir mesmo de “cima para baixo”, em virtude da complexidade da empresa, do fato de se tratar de uma multinacional e da falta de maturidade do site.”Temos um site em que o pessoal é muito novo”, esclarece a gestora, que conclui refletindo sobre um momento recente de participação:

Acabamos de viver o *Business Plan* (plano estratégico), que é um exemplo de participação. Este ano já envolvemos supervisão. Analistas de todos os níveis da empresa participaram da elaboração do Plano de Negócios. Isso faz com que as pessoas se sintam corresponsáveis pela atividade. O que acabamos de viver foi muito bom ( gerente de qualidade ,em entrevista, jan. de 2009) .

Segundo o vice-presidente, na Novo Nordisk em Montes Claros, existem decisões que não são participativas. Ou seja, existem decisões *top down*, que são tomadas no site e que os gerentes e o restante da organização têm que seguir. Mas de acordo com o vice-presidente, estas decisões não são a maioria das decisões tomadas na empresa.

Segundo este líder, a administração busca deixar bem claro o papel de cada um. Cada colaborador teria um espaço de responsabilidade, e dentro deste espaço existiria autonomia para a gestão da área.

A pessoa tem certa independência, que, obviamente, está ligada a uma direção única. Você tem independência até certo limite. Então, por exemplo, nós definimos o orçamento. O valor total do orçamento é definido pela matriz, dentro deste valor total, nós discutimos para ver qual a parte de cada departamento, e cada departamento com sua parte vai gerir da forma como bem entender, obedecendo a alguns princípios (vice-presidente, em entrevista, jan. de 2009).

Se, de um lado, evidencia-se a busca por uma gestão mais participativa, de outro, compreende-se o motivo pelo qual os dados quantitativos apontam para o fato de que a hierarquia é menos sentida pelo nível diretivo. Ou seja, os líderes vêm sendo mais envolvidos em processos de decisão. Contudo, o próprio vice-presidente entende que a alta distância hierárquica é parte da cultura brasileira e que, sendo o site MOC fundamentalmente gerido por brasileiros, ele jamais alcançará o estilo socialista dos dinamarqueses, apesar da influência nórdica na rotina produtiva.

Nós temos dinamarqueses trabalhando aqui. E eles influenciam. Nós não somos mais tão hierárquicos, mas não somos socialistas. Estamos tendendo para um balanço saudável, o que não significa 50% - 50%. Vamos continuar sendo hierárquicos, mas com menos poder formal e mais poder informal (vice-presidente, em entrevista, jan. de 2009).

Na sequência, o vice-presidente considera, contudo, que a grande distância hierárquica de uma dada corporação advém muito do estilo do seu principal executivo. Quanto mais formal for este líder, maior é a distância entre os trabalhadores da base e do topo da organização. Contudo, o vice-presidente não se reconhece enquanto um líder autoritário.

Por exemplo, eu não acho que eu tenho um estilo tão formal. Sou muito mais de conversar com um operador de produção, do que simplesmente baixar um decreto. Então, quando o gestor não é tão hierárquico a organização como um todo não será tão hierarquizada (vice-presidente, em entrevista, jan. de 2009).

Na percepção do gestor francês e do consultor dinamarquês, que estão trabalhando no site MOC, respectivamente, há três anos e cinco meses e seis meses, todavia, a distância entre líderes e liderados é perceptivelmente bem maior no site MOC, do que nas fábricas francesa e ou dinamarquesa. Segundo Klaus Petersen, no dia-a-dia percebe-se, por exemplo, grande distanciamento entre técnicos e operadores. “O operador está na máquina, enquanto os técnicos estão nos escritórios”, explica o consultor dinamarquês, que também considera que “na Dinamarca técnicos e

operadores estão juntos, o que permite que um aprenda com o outro”.

A mesma visão tem o gerente francês. De acordo com Pascal Darteus, a cultura brasileira prevê uma separação muito grande entre o gerente e a base. Segundo o gestor, gerentes, técnicos e operadores estão distanciados pela hierarquia, bem como pela diferença salarial, que é grande.

O consultor dinamarquês enfatizou que entende que existe um grande esforço por parte dos atuais líderes no sentido de tentar se aproximar dos operadores. Contudo, ele percebe um receio do operador acerca dessa aproximação. Considera também que quando o líder dá uma determinada orientação as pessoas cumprem sem questionar, mas, muitas vezes, não concordam.

Se chegam a comentar, o fazem com o colega. A percepção é que os trabalhadores brasileiros têm muito respeito pelos seus líderes, o que não acontece na Dinamarca. Se discordarmos, fazemos isso de forma direta. Acho que isso tem relação com o medo de ser mandado embora ( consultor dinamarquês, em entrevista, jan. de 2009).

Com relação à evitação de incerteza, os respondentes foram enfáticos em dizer que a organização tem um ambiente altamente normativo, em função da especificidade do negócio, que é lidar com vidas, com a saúde humana. De acordo com o diretor de P&O, a Novo Nordisk no Brasil pede normatização para tudo.

Dado ao produto que fabricamos, temos que ter um ambiente altamente normatizado. Temos processos e procedimentos bem definidos, mas temos regras não escritas, que nos permitem liberdade de quebrar as regras que nos permitem uma certa flexibilidade (diretor de P&O, em entrevista, jan. de 2009).

O que se percebe é que esta quebra de regra é muito gerenciada e que existe certo temor, apontado pelo próprio diretor, de que isso vire prática na organização.

Essa visão de um ambiente altamente normatizado é reforçado pelo gerente de produção asséptica: "É extremamente controlado. O procedimento é esse, temos que fazer isso. O negócio é muito regulamentado. O processo produtivo é extremamente normatizado", enfatiza.

Ainda segundo o gerente de produção asséptica, outro ponto que a Novo Nordisk evidencia é a orientação de longo prazo, que ele entende como sendo uma característica de organizações européias. Segundo ele, trabalhando em organizações brasileiras “foi acostumado a apagar incêndio”. Contudo, na Novo Nordisk faz plano de produção para 2015.

O que eu tenho tentado aprender, que foi um choque prá mim, é como eles pensam em longo prazo. Eu acho muito diferente do americano, por exemplo, que diz que o resultado tem que ser ontem, ontem cedo. Eu tive oportunidade de ter contato com o pessoal da Alemanha. Eles têm mais ou menos o mesmo estilo de trabalho do dinamarquês, sempre em longo prazo. Eles pensam muito a longo prazo (gerente de produção asséptica, em entrevista, jan. de 2009).

Na visão do gerente de produção asséptica, os dinamarqueses trabalham com previsão de longo prazo, mas não deixam de cobrar. “Por isso, acho que eles são socializados. Você não pode deixar de cobrar, mas tudo no seu tempo”, conclui o gestor.

Nesta parte do trabalho, cabe também discutir a dimensão afiliativismo, porque comentários acerca desta dimensão emergiram de uma forma espontânea pela maior parte dos gerentes ouvidos durante as entrevistas. A Novo Nordisk estruturou um curso de dois anos sobre liderança, com módulos mensais, do qual participam gerentes, diretores e supervisores. Em um dos módulos os gestores foram apresentados a três modelos de gestão: o personalizado, o socializado e o afiliativo.

“O curso mostrou que existem diferentes modelos e deixou no ar a pergunta: qual dos três vocês se encaixam?”, esclareceu o gerente de manutenção, que apresentou também a sua compreensão acerca de cada um dos modelos.

Em linhas gerais, o ideal é você buscar o socializado, onde você é imparcial, não centraliza em você nem nos outros. No personalizado, você centraliza tudo em você. Eu sou o centro das atenções, e as pessoas são extremamente individualizadas. Já o afiliativo tem a amizade, a relação muito forte. O socializado que seria o ideal, que é que você respeita as pessoas, não centraliza em você, olha para o outro, distribui, mas se precisar também toma ação. Não tem muita emoção envolvida e o afiliativo tem muita emoção. O socializado é bem racional (gerente de manutenção, em entrevista, jan. de 2009).

Em contrapartida, na mesma medida em que grande parte dos gestores se

compreende como representantes do afiliativismo, eles estão sendo treinados e cobrados por uma postura mais assertiva. “Nós somos treinados para falar a verdade. De um jeito ou de outro, temos que falar das falhas”, explica o gerente de departamento. Ainda na percepção desse gerente, é gritante a forma como os dinamarqueses lidam com a verdade exposta.

Eles falam tudo que tem que ser falado, doa a quem doer. E não são afiliativos. Buscam a verdade, não culpados, e sim a solução. Você nunca será punido por ter errado. Mas, não se pode mascarar os problemas, e isso traz a assertividade. Não tem aquele “cerca Lourenço” de nossa cultura (gerente de departamento, em entrevistas, jan. de 2009).

Ainda na visão deste gestor, é um choque o afiliativismo com a assertividade. Contudo, vale relembrar que as duas dimensões apresentaram alta ocorrência no contexto da Novo Nordisk.

Aqui você tem a necessidade da afetividade, tem a necessidade cultural da posição, tem a necessidade cultural de ser aceito, tem a necessidade cultural de ser admirado, de ter poder e, claro, isso entra em choque com esta assertividade toda, com essa isenção das decisões. Então, leva um tempo para que as pessoas tenham a estabilidade necessária para que não disputem posições com as nossas ferramentas conhecidas: o afiliativismo e a barganha (gerente de departamento, em entrevista, jan. de 2009).

Na visão do gerente de departamento, trabalhar a assertividade na cultura dinamarquesa é mais fácil porque na Dinamarca não há disputa de poder e a distância salarial entre funções é bem menor que no Brasil. Também, os dinamarqueses não enfrentam o temor do desemprego como os brasileiros. As demissões são difíceis, e quando elas acontecem existe um Estado que supre as necessidades do cidadão. “E os brasileiros são afiliativos. As pessoas se aproximam para se defender. Elas buscam estabilidade na relação”, reflete o gestor .

O nosso modelo é o afiliativo, mas não é o mais desejável. Aceitamos o afiliativo. Às vezes pela necessidade de curto prazo, desejamos o modelo de co-propriedade. Eu sei que o afiliativo tem parte danosa, mas ainda temos que aceitá-lo. O importante é que saibam que existe co-propriedade como ideal (diretor de P&O, em entrevista, jan. de 2009).

Além do curso de liderança, percebe-se na prática como os líderes já buscam inserir o princípio da verdade exposta no cotidiano do trabalho. Na revista *PS!*, Que é



voltada para os empregados do site MOC, na edição de outubro, tem-se, na página 10, uma notícia com a seguinte manchete: **“Pára-tudo”, uma solução simples para combater os boatos**. Escrita por Leonardo Camacho, a matéria aborda a iniciativa de uma gerente de área que decretou no setor dela a lei do pára-tudo. Quando um empregado do setor estiver diante de algum rumor, de algum boato, deve interromper imediatamente o que estiver fazendo e buscar esclarecer a questão, seja com o supervisor imediato, com um colega, ou com a própria gerente. Na sequência acerca dessa dinâmica a matéria ressalta: “A importância desse tipo de abordagem está no fato de que um diálogo aberto é fundamental para a eficiência dos processos tanto para a empresa, de modo geral, como para as equipes que fazem a companhia gerar resultados.” (PS! revista dos empregados do site MOC, out. de 2008, p.10).

Além de uma alta orientação para a assertividade e o afiliativismo, a pesquisa revelou na Novo Nordisk uma alta orientação para a realização.

Estamos orientados para a realização. Temos um programa de resultados que faz parte do nosso sistema de remuneração variável, onde parte dessa remuneração variável vira prática baseada em resultado para que seja feita a recompensa, baseada na performance e comportamento (diretor de P&O, em entrevista, jan. de 2009).

Segundo o diretor de P&O, a organização tem um sistema que busca medir duas coisas: como foi a prática em relação a resultados; e como foi em relação ao comportamento. A avaliação sobre comportamento é para os líderes. A partir desse resultado final, a pessoa passa a ser elegível para ser recompensada. Segundo o gestor, existe restrição de remuneração: quem não recebe a remuneração é eleito para ser capacitado de forma individual e diferenciada com relação aos demais; e com relação ao coletivo, a organização tem programas de resultado que coletivizam o esforço do grupo. “Baseado em produtividade, qualidade e engajamento. O nosso sistema é o da meritocracia, baseado em performance”, esclarece.

Na visão do gerente de manutenção, a Novo Nordisk é realmente orientada para a realização, mas não numa perspectiva tão canibal, como ele percebe outras corporações brasileiras. O gestor usa o termo canibalismo para se referir a empresas que premiam os trabalhadores ao final do ano, com uma média de 5 a 10

salários extras. Contudo, para que estes alcancem as metas, são inseridos, ao longo do ano, num ambiente de extrema competição interna. “Praticamente um engole o outro durante o ano para ter este resultado ao final”. Ainda de acordo com o gerente de manutenção, na Novo Nordisk os trabalhadores têm salário-bônus, décimo quarto salário e ferramentais de acompanhamento para monitorar suas metas, mas esse processo não seria desagregador. “Aqui, a idéia é você somar esforços”.

Refletindo acerca das dimensões de Ferreira et al. (2002) que revelaram a realidade da cultura organizacional da multinacional, tem-se, realmente, uma baixa competitividade. Em contrapartida, a análise estatística revelou um ambiente de alta cooperação, alto relacionamento interpessoal e alta satisfação do empregado. Os gestores compreendem que esta satisfação está fundamentada na preocupação da organização com o estímulo a práticas saudáveis. Segundo a gerente de qualidade, a Novo Nordisk tem práticas sistematizadas voltadas para o bem-estar e o lazer dos trabalhadores. Numa parceria com o SESC, a empresa mantém um programa de reelaboração corporal, oferecendo dez minutos de ginástica laboral por dia. Neste momento, os trabalhadores fazem alongamentos e aproveitam para relaxar. Desde 2008, a Novo Nordisk criou também um programa de lazer ativo, que estimula o envolvimento dos trabalhadores com uma rotina saudável, mesmo nos fins de semana. O lazer ativo prevê o envolvimento dos empregados em atividades como *trekking* e ciclismo, e durante a programação oferece lanche preparado por nutricionistas e sessões de massagens, tudo realizado com o apoio do SESC.

Muitas vezes, precisa até da cobrança da gerência, da supervisão para fazer com que as pessoas participem. Agora eles estão querendo transformar o *trekking* em competição, pelo sucesso que foi. Na última reelaboração participamos de um questionário, para saber qual o melhor horário, para ter uma participação maior das pessoas (gerente de qualidade, em entrevista, jan. de 2009).

A preocupação com a questão humana também foi evidenciada pelo atual vice-presidente do site MOC, que deixou claro, que os resultados não podem emergir a qualquer preço.

A Novo deixa muito claro que você precisa de resultados com as pessoas, e não através das pessoas. As pessoas não são meios; são parceiros na obtenção dos resultados. O gestor tem que ter cuidado com o ambiente. Os resultados não podem ser a qualquer custo. Enquanto gestor, entendo que

é obrigação minha, que as pessoas tenham alguma felicidade, que alguns dos sonhos sejam atingidos. Me preocupa o ambiente de trabalho, me preocupa se estamos forçando muito a barra e exigindo mais do funcionário do que seria adequado. (Marcelo Zuculin Jr. em entrevista, jan. de 2009).

Com relação à dimensão *recompensa e treinamento*, a análise estatística apontou para uma ocorrência moderada na organização. Entretanto, na visão dos líderes, o investimento em treinamento e desenvolvimento é alto. Isso foi revelado na parte do estudo de caso, em que o diretor de P&O explicou que a Novo Nordisk tem investido mais em treinamento e desenvolvimento do que as empresas *benchmarking* nesta área no Brasil. Portanto, acredita-se que o que gerou a visão de incidência moderada (e não alta) desta dimensão na empresa deve estar mais ligada a questões de recompensa. Pode-se inferir isso também a partir das colocações do gerente de produção asséptica:

Na parte de recompensa, a gente tem até um bônus, mas na parte de desenvolvimento e treinamento eu não tenho notícia de outra empresa que invista tanto. Eu sei que é muito dinheiro investido em treinamento. Por exemplo, vamos rodar uma linha durante três meses, com 20% da capacidade produtiva, só para aprimorar, para reciclar os operadores (gerente de produção asséptica, em entrevista, jan. de 2009).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi esclarecer em que medida a cultura nacional brasileira está presente na Novo Nordisk após o processo de integração estabelecido pela multinacional dinamarquesa. Para tal, apoiou-se em Motta e Caldas (2006) e em autores brasileiros culturalistas, com o propósito de melhor compreender os traços constitutivos da formação do sujeito brasileiro e o seu possível reflexo no ambiente organizacional. Esta pesquisa utilizou-se também, e fundamentalmente como literatura, das proposições teóricas de Hofstede (2003) e norteou-se pelos estudos feitos por Tanure (2005), que revistou o autor holandês, visando aprofundar e atualizar suas discussões.

Por meio do modelo teórico do pesquisador holandês que pensou as influências da cultura nacional na dinâmica empresarial a partir de cinco dimensões *coletivismo versus individualismo, distância hierárquica (pequena ou grande), controle da incerteza (baixo ou elevado), feminilidade versus masculinidade, orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo* - foi possível enquadrar brasileiros e dinamarqueses na escala bipolar e compreender que, teoricamente, essas duas nações encontram-se em pólos opostos, exceto no que concerne à quinta dimensão, *orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo*, para a qual Hofstede não tem estudos publicados sobre a Dinamarca.

Com o propósito de compreender esse modelo na prática e de responder a inquietação norteadora da pesquisa: **Quais são as dimensões da cultura brasileira que estão presentes no cotidiano da Novo Nordisk ?** -, o estudo contou com a aplicação de uma escala já validada de Coleta e Coleta (2005) na empresa estudada. O instrumento, composto por oito dimensões, continha as cinco dimensões de Hofstede que apontaram para a seguinte realidade: *coletivismo, alta necessidade de se controlar a incerteza e orientação a longo prazo* são dimensões que imperam na Novo Nordisk e que Hofstede enquadrou como sendo dimensões brasileiras.

Com relação a *distância hierárquica*, a investigação empírica apontou para a

existência de uma hierarquia moderada, o que colocou o ambiente da Novo Nordisk no meio termo entre as influências do povo escandinavo e do povo brasileiro.

Com relação à dimensão *masculinidade versus feminilidade*, o estudo quantitativo na Novo Nordisk apontou para a supremacia da feminilidade, sendo que neste cluster na pesquisa de Hofstede o Brasil encontra-se no meio do caminho entre as influências da cultura masculina e da cultura feminina. Isso leva esta pesquisadora a concluir que, tendo como parâmetro tão-somente o estudo de Hofstede, as cinco dimensões evidenciadas no contexto da multinacional apontam para uma expressiva influência da cultura brasileira no ambiente de gestão.

Na atualização do estudo de Hofstede pela Tanure, o Brasil mudou de cluster no que se refere a alta necessidade de se controlar a incerteza, igualando-se à Dinamarca. Portanto, o que se sobrepõe nesta dimensão não são necessariamente características do povo dinamarquês e ou do brasileiro, e sim o modelo de gestão da Novo Nordisk, que, pela própria especificidade do negócio exige um ambiente altamente normatizado.

Com relação a dimensão *masculinidade versus feminilidade*, também é necessário pontuar que na atualização da Tanure (2005) o Brasil passa a evidenciar um ambiente com mais características masculinas, do que femininas, ao passo que a Dinamarca é um país eminentemente feminino. Infere-se, portanto, que tem muito do Brasil nesse ambiente organizacional, mas já se tem muito da cultura escandinava.

A cultura que começou a ser implantada com a chegada dos dinamarqueses, em 2004, é trabalhada e reforçada no cotidiano organizacional a partir de um modelo de gestão bem estruturado e de um processo contínuo e paciente de aprendizagem. Relembrando a citação feita no referencial teórico por Sayão et al. (2006, p.6):

A consolidação da nova cultura organizacional requer a decomposição das antigas normas, a articulação com as novas, o convencimento dos empregados de que a nova maneira é melhor que o *status quo*, a paciência enquanto os empregados ainda se comportam de acordo com as antigas normas culturais esposadas e o reforço da nova maneira de atuar mediante recompensas e reconhecimento.

Todo esse passo-a-passo teórico é perceptível hoje no ambiente da Novo Nordisk, que, sem pressa mas de forma sistemática vem consolidando a sua cultura, a partir de um trabalho que tem como um dos pilares a formação dos líderes. Segundo Barros (2003), não é possível pensar em cultura sem considerar a liderança e a ênfase desta organização na aprendizagem continuada dos líderes. Já revela ganhos dentro do modelo de gestão apregoado pela multinacional. O ganho mais visível é a alta assertividade revelada pela investigação empírica.

As dimensões *alto afiliativismo* e *alta assertividade* são exemplos claros de que se equilibram nessa realidade organizacional traços fortes das duas culturas: o afiliativismo, evidenciando a amizade, o cuidado com o outro, a força de uma sociedade relacional, tão típica dos brasileiros e, do outro lado, a assertividade, a resolução de problemas, a superação dos boatos, a objetividade trabalhada a favor do negócio, traços de uma cultura eminentemente individualista e que não mascara conflitos. O ambiente da Novo Nordisk revela, pois, que esta organização constrói internamente as bases de uma nova cultura, na mesma medida em que recebe e receberá sempre influências do ambiente externo. Portanto, a multinacional enquadra-se nas duas possibilidades teóricas apresentadas por Smircich (1983) e mencionadas por Aidar (1992): tem e é a própria cultura. Dizer que a organização tem uma cultura é o mesmo que dizer que ela está inserida num ambiente cultural mais complexo e que recebe influências das ideologias e crenças da sociedade na qual está localizada, influências, que afetam a empresa em suas diversas áreas. Por outro lado, dizer que a organização é a própria cultura equivale a dizer que, na mesma medida que uma dada corporação produz bens e serviços, ela gera seus artefatos culturais.

Refletindo a partir das entrevistas concedidas pelos gestores e do modelo de gestão da Novo Nordisk, fica muito claro que esta organização está fazendo valer no site MOC o que ela compreende ser fator decisivo de sucesso para os negócios. Isso passa, literalmente pelo trabalho de introjeção cultural, sendo que a cultura desta empresa, de abrangência mundial, vem sendo moldada pela matriz desde 1920. Contudo, é perceptível também que os gestores compreendem os limites culturais que distinguem as diversas afiliadas da Novo Nordisk.

Portanto, pensar em impor um modelo de gestão 100% dinamarquês no site MOC é utopia, claramente limitada pelos traços culturais nacionais. A aprendizagem é uma forma de trabalhar novos estilos de liderança, que seguramente levarão estes gestores (desenvolvidos) a reforçar os valores, a missão e as políticas de uma dada empresa perante seus liderados. Mas líderes mudam de emprego e sempre que houver a troca será necessário recomeçar o trabalho com um novo gestor. Este, sendo brasileiro, trará sempre na bagagem traços do autoritarismo, do coletivismo, do afiliativismo e do personalismo que o constitui, traços estes que também variam de região para região. Ou seja, se a organização traz para a sua realidade um líder paulista, a literatura indica que trará um sujeito mais competitivo. Se opta por um gestor nordestino, importa traços de uma cultura mais coletivista e autoritária. Mas vale enfatizar aqui que as organizações não podem simplesmente generalizar esses traços, tendo em vista que cada sujeito é único e que pode ao longo da vida ter sido socializado de formas distintas. Entretanto, uma certeza fica: não é possível negar o impacto de uma dada nacionalidade no contexto das organizações, sejam estas: públicas, privadas, multinacionais ou de pequeno, médio ou grande porte.

Cabe aqui lembrar Hofstede quando defende que o impacto da nacionalidade nas práticas gerenciais é significativo e permanente. Segundo ele, esta influência, advém, principalmente, de razões políticas, sociológicas e psicológicas. A primeira é que as nações são unidades políticas, e nessa medida têm um modo peculiar de governar que é regido por uma legislação específica e têm um sistema educacional próprio, que advém de uma matriz histórica. Na mesma medida, tem-se a razão sociológica, a idéia de nacionalidade, as especificidades regionais, que geram valores simbólicos criados e partilhados por uma dada sociedade. A dimensão psicológica advém das influências vivenciadas desde a infância, em que as pessoas aprendem o que é certo ou errado, bom ou ruim. Esse pensamento permite reafirmar: sim, a cultura brasileira está refletida no ambiente da Novo Nordisk em Montes Claros e impacta a dinâmica organizacional.

Além de responder ao objetivo geral, esta pesquisa objetivava também identificar os principais elementos constitutivos das culturas nacionais brasileira e dinamarquesa, bem como identificar os principais elementos constitutivos da cultura organizacional da Novo Nordisk. O primeiro objetivo específico foi cumprido no referencial teórico.

Já para a descrição das dimensões constitutivas da cultura organizacional Novo Nordisk, contou-se, fundamentalmente, com a aplicação da escala de Ferreira et al. (2002), o que permitiu a descrição da cultura da empresa a partir de sete dimensões: *profissionalismo cooperativo, rigidez na estrutura hierárquica, profissionalismo competitivo e individualista, satisfação do empregado, prática de integração externa, recompensa e treinamento, relacionamento interpessoal*. A análise quantitativa permitiu perceber qual o nível de incidência dessas dimensões na empresa (alto, moderado ou baixo) e as entrevistas qualitativas ajudaram a compreender os motivos de tal incidência.

Outra ambição deste estudo consistia em caracterizar o processo de integração cultural empreendido pela Novo Nordisk situação que foi possível a partir da comparação do referencial teórico de Barros (2001, 2003) que versa sobre as modalidades de aculturação (assimilação, mescla e pluralidade) com os depoimentos do ex-diretor executivo, que permitiu perceber os fatores que levaram à venda da Biobrás, assim como foram decisivos os depoimentos dos ex-trabalhadores da Biobrás e dos atuais gestores da empresa. A partir dessa investigação, concluiu-se, que o modelo de aculturação empreendido pela multinacional foi o de assimilação, que, em linhas gerais, ocorre quando a adquirente busca apagar os valores, costumes e formas de trabalho da empresa adquirida fazendo com que prevaleçam a cultura e os procedimentos da empresa adquirente. Ou seja, depois da compra, imediatamente, mudam-se processos, símbolos, arquitetura. Logo, a adquirente busca impor seu padrão cultural, seus procedimentos, dentre outros. Segundo Tanure (2005), de modo geral, a assimilação acontece quando a empresa adquirida é de menor porte que a adquirente e enfrenta problemas financeiros. As entrevistas apontaram para um interferência completa na forma de fazer Biobrás. Pensando na integração a partir dos níveis interligados de Schein (1991), referenciado por Ferreira et al. (2002) a interferência no primeiro nível: arquitetura, símbolos, procedimentos foi de 100%. Nesse sentido, é emblemática a colocação da gerente de qualidade, que visualiza hoje em outros sites da Novo Nordisk a exaltação de práticas que os empregados já faziam na época em que pertenciam ao quadro da Biobrás, mas que foram descartadas durante o período de integração. "Hoje eu vou ter que repensar meu departamento em questões que já fazíamos. A gente não incorporou a gente não integrou, a gente



assimilou o processo deles, porque não tínhamos voz ativa naquele momento”.

Este trabalho caracterizou-se como sendo um estudo de caso descritivo, que teve como unidade de análise a Novo Nordisk, empresa multinacional que adquiriu uma empresa brasileira do mesmo ramo. Para revelar a realidade cultural desta organização, sete anos após concluído o processo de venda, a pesquisadora baseou-se em uma abordagem qualitativa e quantitativa, realizando uma triangulação metodológica. Ao longo da pesquisa, para alcançar os objetivos propostos, foram utilizados instrumentos de mensuração estatística e instrumentos qualitativos.

Os instrumentos qualitativos utilizados foram entrevistas semiestruturadas, que aconteceram entre janeiro de 2008 e janeiro de 2009. Foram realizadas com o ex-diretor executivo da Biobrás, trabalhadores que deixaram a empresa durante o processo de integração, atuais gestores da Novo Nordisk em Montes Claros e com um consultor dinamarquês. O tratamento desses dados ocorreu por meio da sistematização e da consequente interpretação das falas dos respondentes, buscando suas principais idéias e percepções acerca do fenômeno estudado.

As entrevistas feitas por esta pesquisadora (como jornalista) com dinamarqueses e colaboradores da antiga Biobrás, em agosto de 2005, e que foram utilizadas de forma ilustrativa na introdução deste trabalho não emergiram a partir de um instrumento de pesquisa, desenvolvido à luz da teoria. Contudo, foram extremamente importantes para revelar os sentimentos de perda e ansiedade que norteavam o cotidiano desta população organizacional no momento da integração cultural. Hoje, ao retornar a este ambiente, conduzindo uma pesquisa específica sobre a cultura organizacional e a cultura nacional após o processo de integração, foi possível perceber que a organização venceu o sentimento de perda que se manifestou de uma forma tão arraigada há pouco mais de três anos, caracterizando uma percepção possível não apenas a partir das falas dos gestores, mas também revelada pela análise dos instrumentos quantitativos. Os 167 questionários aplicados revelaram neste ambiente alta satisfação e bem-estar dos trabalhadores para com a organização.

Concluindo, acredita-se que este estudo trouxe contribuições significativas, reforçando a compreensão dos teóricos acerca da importância da etapa de integração em processos de F&A, bem como refletindo sobre os possíveis modelos de aculturação, a partir do estabelecimento de uma cooperação estratégica. A contribuição advém também da constatação empírica de que a cultura de um dado país reflete de forma significativa no contexto administrativo, mesmo tendo a organização estudada um bem delineado plano de gestão, voltado para a introjeção de uma cultura empresarial própria. Portanto, com vistas ao sucesso de uma dada cooperação estratégica, infere-se que é necessário perceber a realidade que une os sujeitos de uma dada organização, de modo a impedir o caos e a desorientação. As mudanças são necessárias, mas devem ser implantadas com a sensibilidade de perceber que alguns elementos culturais constitutivos de uma dada microsociedade jamais poderão ser mudados. Para o estabelecimento de um novo *status quo*, é preciso não prescindir de: estratégia, paciência, transparência e muita aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Coalizão Cultural**: Um Estudo de caso de uma empresa Escandinava no Brasil. São Paulo, 1992.196 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresa), Escola de Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 1992.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (Coord). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994, v.2, p.40-79.

BARBOSA, Livia. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35. n. 4, p.6-19, out./nov./dez. 1996.

BARROS, Betânia Tanure (org). **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões de sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Betânia Tanure. et al. Criando valor com aquisições: por que comprar? Como integrar? O caso do Banco Itaú. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 27., 2003, São Paulo. **Anais....** São Paulo: ANPAD, 2003.

BARROS, Betânia Tanure; CANÇADO, V.L. Aquisições: um perfil das operações no Brasil.In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT INTERNATIONAL: INTERNATIONAL CONFERENCE, 2003, São Paulo. **Anais....** São Paulo, 2003.

BARROS, Betânia Tanure (org.).**Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Betânia Tanure. Encontro das culturas organizacionais. In:\_\_\_\_ (org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.Cap 6.

BECKER, G.V. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BENDASSOLI, Pedro Fernando.Público, Privado e o Indivíduo no Novo Capitalismo. **Revista de Sociologia da USP - Tempo Social**, v.12, n.2 , nov. 2000.

BESSI, Vânia Gisele et al. Gestão de Pessoas num processo de aquisição: mudanças culturais. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, p.191-216. Ed. Especial, 2006.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri (SP): Manole, 2003, 369 p.

CARLETON, J.Robert. Choque de Culturas. **Revista HSM Management**. São Paulo: n 14, p. ano 3. p. 128-132, mai./-jun. 1999.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CERCAL, Marco Aurélio. **Instrumento de avaliação da cultura organizacional**. Florianópolis, 2001.111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de pós-graduação em Engenharia da produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2001.

COLETA, José Augusto Dela; COLETA, Marília Ferreira Dela. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de Educação Superior. **Revista de Avaliação Psicológica**, 2005, V.4, n.2, p.155-164.

DAMATTA, R. **Carnavais, Malandros e Heróis: por uma sociologia do dilema brasileiro**. São Paulo: Cortês, 1996.

DAMATTA, R. **A Casa e a Rua**. São Paulo: Cortês, 1987.

DAVIS, S. M. **Managing corporate culture**. Cambridge, MA: Ballinger. 1984

DEAL, T. E; KENNEDY,A. **A.corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982

D'ERCOLE, Ronaldo. PwC: operações de fusão e aquisição de empresas no Brasil crescem 25% em 2007. **O Globo**, São Paulo, 18 jan.2008.  
Disponível em:  
<[http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/18/pwc\\_operacoes\\_de\\_fusao\\_aquisicao\\_de\\_empresas\\_no\\_brasil\\_crescem\\_25\\_em\\_2007-328089800.asp](http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/18/pwc_operacoes_de_fusao_aquisicao_de_empresas_no_brasil_crescem_25_em_2007-328089800.asp)>. Acesso em: 16 nov. 2008.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, São Paulo: Editora Alinea, 2003.

**DICIONÁRIO GLOBO DE SOCIOLOGIA**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Globo,1981.

DRUCKER, P et al. Programa-se para o futuro. **HSM Management**. Mai./Jun. 1998.

DUPAS, Gilberto. O Brasil, suas empresas e os desafios da Competição Global. In: BARROS, Betânia Tanure (org). **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.Cap1.

ENRIQUEZ, Eugène. **Interioridade e Organizações**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

ENRIQUEZ, Eugène. O Indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol 37 n.1 p. 18-29 Jan./Mar.1997.

FERREIRA, Maria Cristina, et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, 2002, v.7, n.2, p.271-280.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed.São Paulo, Atlas.1996.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Grandes Temas e debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, p 73-82, jul./set.1991.

FREYRE, Gilberto. **Casa Grande & Senzala**. 27.ed. Edição. São Paulo: Brasiliense, 1988.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Koogan, 1989.

GEERTZ, Clifford. **Nova luz sobre a antropologia**. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2001. p.215-228

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.3, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GOULART, Íris Barbosa (Org). **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologia qualitativa na sociologia**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1992

HOBBSAWM, E. J. **Era dos Extremos**: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e Organizações**: compreender a nossa programação mental. trad. António Fidalgo. 1a ed., 2 reimp. Lisboa: Sílabo, 2003. 308p.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. 19 reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220p.

IANNI, O. Tipos e mitos do pensamento brasileiro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. V.17, n.49, p.5-10, 2002.

KPMG CORPORATE FINANCE. **Fusões e aquisições: transações realizadas no Brasil 1994-2001**. São Paulo, 2001.

LAURENT, A. **The cross-cultural puzzle of international human resource management**. **Human Resource Management**, v.25, n 1, p.91-102,1986.

LAWRENCE, Paul R; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

MAKING Montes Claros History. **Produção:** Novo Nordisk. Montes Claros: Studio M, ago. 2005.

MODELO DE GESTÃO NOVO NORDISK. **Manual.** 11. ed. abr. 2007 p.30.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES DA DINAMARCA.  
Embaixada da Dinamarca em Brasília. **Introdução.** Disponível em: <  
[http://www.ambbrasil.um.dk/br/](http://www.ambbrasil.um.dk/br/menu/InfoDenmark/introducao/) menu/InfoDenmark/introducao/ >. Acesso em: 25 jun 2008.

MINAYO, MCS; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.9, n. 3, p. 239-262, Jul./Set. 1993.

MORGAN, Garreth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes. **Organizações e sociedade:** a cultura brasileira. O&S. v.10, n. 26, jan/abr. 2003.

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

NADLER, David A; LIMPET, Terry M. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso d decisão à integração. In: NADLER, David A. et al. **Arquitetura Organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1994.

NELSON, Reed. **Cultura Organizacional:** Vencendo o dragão da resistência. Rio de Janeiro: Imagem, 1996.

NOVO NORDISK-NOVO NORDISK BRASIL. **Introdução.** Disponível em: <  
[www.novonordisk.com.br/documents/article\\_page/document/sobre\\_novonordisk.asp](http://www.novonordisk.com.br/documents/article_page/document/sobre_novonordisk.asp)> Acesso em fevereiro de 2009

OUCHI, W. G.; Wilkins, A. L. **Theory z:** How American bussiness can meet the Japanese challenge. MA: Addison-Wesly. 1981

PACANOWSKY, M. E.; O'DONNELL-TRUJILLO, N. Organizational communication as cultrual performance. **Commmunication Monographs**, v 50. 1983. p. 126-147.

PARDINI, Daniel Jardim. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte. 2004.

PERES, P. S. Uma tipologia das “interpretações” do Brasil: genealogia da crise institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 3, Niterói. **Anais...** Niterói: ABCP, 2002. (Área: Teoria Política). p. 1-75.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.24. 1979. p. 579-581.

PS! REVISTA DO SITE MONTES CLAROS. Montes Claros:.v. 3 out. 2008.

RITA, Teresa. **Dinamarca uma cultura de sucesso**. Disponível em: < <http://visaocontacto.blogspot.com/2008/06/36348.html> >. Acesso em: 25 jun 2008.

ROSA, Alexandre Reis et al. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira Revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. V.4, n.3, p.4-20, nov/dez.2006.

ROSSETI, José Paschoal, 2001. Fusões e aquisições no Brasil: as Razões e os Impactos. In: BARROS, Tanure (org). **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, cap.3.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena, São Paulo: Stiliano, 2000.

SAYÃO, A. C. M; TANURE, B.; DUARTE, R. G. Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da empresa alfa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006. p. 1-16.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 25:3-16. 1984.

SCHEIN, E.H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. trad. Mônica Braga-2 ed. Rio de Janeiro : José Olympio,2007. 191p



SILVA, J.R.G; VERGARA S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V.43, n.3,p.10-21,jul/set,2003.

TANURE, Betânia. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. 2.ed.São Paulo: Atlas,2006.

TANURE, Betânia.**Gestão a Brasileira**: Somos ou Não Diferentes? Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia.São Paulo: Atlas, 2005.142p.

TANURE, Betânia; CANÇADO, Vera L. Fusões e Aquisições:Aprendendo com a Experiência Brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.45, n.2, p 10-22, abr./jun.2005.

TANURE,Betânia ,CANÇADO,Vera L. Aquisições transnacionais: entendendo os impactos da cultura local. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2005b, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005b. p. 1-16.

Turato, E.R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico qualitativa**: construção teórico-epistemológica discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. 2ª ed. Petrópolis: Vozes; 2003.

VERGARA, S. C; PINTO, M. C. S; Cultura e Mudança Organizacional: O Caso Telerj. **Revista de Administração Contemporânea**. v.2, n.2, p. 63-84 , mai./ago. 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento de métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. Trad. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.187p.

WOOD JR. T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais de administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário: Dimensões da Cultura Organizacional e Nacional

Prezado(a) Senhor(a),

Encaminhamos a V.Sa. um questionário que visa a traçar o perfil da cultura da Novo Nordisk - **UNIDADE MONTES CLAROS - MG**, questionário este que faz parte de um estudo acadêmico, desenvolvido no Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, em Belo Horizonte.

Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder as questões nas folhas anexas, que permitirão o cruzamento de informações sobre a cultura nacional e organizacional. O objetivo deste trabalho é levantar dados que darão subsídio ao desenvolvimento de ações, que resultarão em melhoria de processos e gestão, uma vez que o estudo acerca da temática cultura envolve a percepção de valores, costumes, normas e tradições dos membros de uma determinada comunidade organizacional.

A sua participação e cooperação serão imprescindíveis para a realização desse estudo, pois as informações obtidas aqui contribuirão de forma valiosa no entendimento acerca da Novo Nordisk.

Pedimos que, ao responder o questionário, o(a) senhor(a) leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- 1) Utilize caneta para marcar suas opções;
- 2) Responda cada item da forma o mais precisa e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados;
- 3) Não assine seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade;
- 4) Assinale a resposta que, naturalmente, ocorre em sua mente;
- 5) Assinale apenas uma resposta para cada questão;
- 6) Trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na seqüência;
- 7) Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

Enfatizamos que, para manter a confiabilidade dos resultados, nenhuma questão deverá ficar sem resposta. Portanto, ao final, repasse cada questão para verificar se respondeu devidamente a todas elas.

Agradecemos a sua colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários pelos telefones: (31) 3227-6063 ou (31) 8749-6063

Prof. Dr. Fernando Coutinho  
Orientador – Faculdade Novos Horizontes

Luciana Fagundes da Silveira  
Mestranda – Faculdade Novos Horizontes

## SEÇÃO 1: Dados Demográficos e Ocupacionais

Por favor, marque a alternativa adequada ao seu caso.

### 1.1- Sexo:

- 1-  Masculino  
2-  Feminino

### 1.2- Nacionalidade :

- 1-  Brasileiro  
2-  Dinamarquês  
3-  Outro: \_\_\_\_\_

### 1.3- Faixa etária:

- 1-  Até 25 anos  
2-  De 26 a 35 anos  
3-  De 36 a 45 anos  
4-  Mais de 45 anos

### 1.4- Estado Civil

- 1-  Solteiro(a)  
2-  Casado(a)  
3-  Desquitado(a) / divorciado(a)  
4-  Outro: \_\_\_\_\_

### 1.5- Escolaridade:

- 1-  1º grau incompleto  
2-  1º grau completo  
3-  2º grau incompleto  
4-  2º grau completo  
5-  Superior incompleto  
6-  Superior completo  
7-  Pós-graduação  
8-  Outro: \_\_\_\_\_

### 1.6- Vínculo empregatício estabelecido com a empresa:

- 1-  Efetivo  
2-  Contratado (terceirizado)

### 1.7- No organograma a qual grande área, você está ligado:

- 1-  Vice-Presidência  
2-  Pessoas e Organização  
3-  Business Support  
4-  Garantia de Qualidade  
5-  Controle de Qualidade  
6-  Produtos Acabados  
7-  Produção Asséptica

### 1.8- Cargo ocupado na empresa

- 1-  Operacional  
2-  Técnico  
3-  Administrativo  
4-  Analista  
5-  Supervisor  
6-  Especialista  
7-  Gerente  
8-  Diretor  
9-  Vice-Presidente

### 1.9- Há quanto tempo você está trabalhando na empresa?

- 1-  Há menos de 1 ano  
2-  De 1 a 5 anos  
3-  De 6 a 15 anos  
4-  De 16 a 25 anos  
5-  Mais de 25 anos

### 1.10- Há quanto tempo você está trabalhando no seu cargo/ função atual?

- 1-  Há menos de 1 ano  
2-  De 1 a 5 anos  
3-  De 6 a 15 anos  
4-  De 16 a 25 anos  
5-  Mais de 25 anos

### 1.11- Em que setor você trabalha na empresa?

- 1-  Diretoria  
2-  Administrativo  
3-  Comercial – Vendas  
4-  Produção  
5-  Outro: \_\_\_\_\_

## SEÇÃO 2: Indicadores de cultura organizacional e nacional

Nesta seção você deverá indicar o grau em que cada uma das afirmativas (itens) se aplica efetivamente à Novo Nordisk. Para tal, pontue de 1 a 5, seguindo a escala de formato Likert, que varia de “Discordo Totalmente” (1) a “Concordo Totalmente” (5). Veja escala explicativa abaixo.

1		2		3		4		5	
Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Em dúvida		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente	
Nº	PONTUAÇÃO	ITENS							
1		Na sua organização, a cooperação é mais valorizada que a competição.							
2		Os colaboradores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.							
3		A dedicação dos colaboradores é recompensada.							
4		A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.							
5		A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.							
6		O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.							
7		As idéias criativas dos colaboradores são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.							
8		Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.							
9		As iniciativas individuais dos colaboradores são estimuladas.							
10		O bem-estar dos colaboradores é visto como uma forma de garantir mais produção.							
11		O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.							
12		As iniciativas dos colaboradores são valorizadas, quando não contrariam os interesses da empresa.							
13		O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.							
14		As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.							
15		A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.							
16		O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.							
17		As necessidades pessoais e o bem-estar dos colaboradores constituem uma preocupação constante da empresa.							
18		Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os colaboradores.							
19		As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipes de trabalho que se destacam e não individualmente.							
20		Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.							
21		Os colaboradores que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.							
22		Investe-se no crescimento profissional dos colaboradores.							
23		O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.							
24		Os gerentes (supervisores, chefes de departamento etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras, relacionadas às suas áreas de atuação.							
25		Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e pelos seus clientes.							
26		A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.							
27		As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.							
28		Investe-se na satisfação dos colaboradores para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.							
29		Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.							
30		Manda quem pode, obedece quem tem juízo.							
31		Prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores.							
32		As decisões têm, como principal objetivo, o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.							
33		A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons colaboradores para a concorrência.							
34		Os chefes imediatos são como pais para os colaboradores.							

35	Os colaboradores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
36	As necessidades pessoais dos colaboradores são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.
37	Os colaboradores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
38	As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.
39	O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.
40	As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento.
41	As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.
42	Programas para aumentar a satisfação dos colaboradores são regularmente desenvolvidos.
43	Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os colaboradores satisfeitos e confiantes.
44	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos colaboradores.
45	O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.
46	A criatividade não é recompensada como deveria ser.
47	O crescimento dos colaboradores que são "prata da casa" é facilitado e estimulado.
48	Os colaboradores que conseguem fazer carreira são os que esforçam e demonstram vontade de aprender.
49	A preocupação do colaborador com a qualidade do seu serviço é bem vista.
50	As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.
51	Não há espaço para iniciativas individuais dos colaboradores.
52	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas às suas áreas de atuação.
53	Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.
54	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
55	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os colaboradores.
56	Investe-se em um bom ambiente de trabalho, com o objetivo de se garantir o bem-estar dos colaboradores.
57	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
58	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.
59	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos colaboradores são implementados e testados.
60	O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus colaboradores.
61	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.
62	O profissionalismo dos colaboradores é visto como uma grande virtude.
63	Os familiares dos colaboradores costumam também participar dos eventos e festas.
64	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e da competência dos colaboradores.
65	As relações entre colaboradores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
66	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.
67	As promoções são definidas por avaliação de desempenho.
68	Os colaboradores, que fazem carreira rapidamente, são os que "vestem a camisa" da empresa.
69	Os colaboradores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
70	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.
71	A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos colaboradores.
72	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do colaborador.
73	É necessário centralizar para manter a casa arrumada.
74	Somente os bons colaboradores recebem benefícios, que lhes garantem um melhor bem-estar.

75	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
76	As idéias criativas dos colaboradores são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.
77	Os colaboradores que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da empresa.
78	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do colaborador na empresa.
79	Os colaboradores, com desempenho permanentemente baixo, são demitidos.
80	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.
81	Os colaboradores se relacionam como se fossem uma grande família.
82	As iniciativas dos colaboradores são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.
83	Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.
84	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.
85	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.
86	Os colaboradores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.
87	É muito difícil fazer carreira dentro da empresa.
88	Os colaboradores que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.
89	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões.
90	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.
91	Os donos da empresa são admirados pelos seus colaboradores.
92	Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.
93	A ascensão profissional depende de sorte.
94	Procura-se eliminar a pessoa mal vista.
95	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.
96	Na sua empresa, a influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na sua competência.
97	Os colaboradores têm acesso direto às pessoas em posição hierárquica superior.
98	É altamente inconveniente questionar a autoridade administrativa.
99	Os colaboradores usam a cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.
100	Espera-se que os colaboradores atendam aos seus dirigentes sem questionamento.
101	Há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos.
102	A maioria dos colaboradores caracteriza-se pela sua elegância.
103	Os colaboradores fazem o que é pedido, mesmo que não concordem.
104	É muito importante para os membros da empresa que ela seja vista, positivamente, por pessoas de outras instituições.
105	As pessoas em posição de direção tentam aumentar a distância social dos indivíduos menos poderosos.
106	É clara a centralização do poder.
107	Os indivíduos nas posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas.
108	É comum os colaboradores sentirem-se tensos e nervosos no trabalho.
109	Os colaboradores têm receio de expressar desacordo com os seus superiores.
110	Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.
111	A maioria dos colaboradores caracteriza-se por expressar adequadamente suas emoções com relação às outras pessoas.
112	Os colaboradores sentem-se ameaçados de perder o emprego.
113	Os superiores devem sempre tomar a iniciativa.
114	A maioria dos colaboradores caracteriza-se por sua gentileza.
115	Há um grande esforço para que os interesses dos colaboradores e da organização coincidam.

116	A igualdade é o valor mais importante.
117	Em geral os colaboradores recebem críticas como afrontas pessoais.
118	A influência exercida por uma pessoa é baseada, primeiramente, na autoridade de sua posição.
119	As decisões são tomadas após a obtenção de consenso.
120	As relações de competição profissional entre colaboradores são claramente percebidas.
121	Existem chefes que reúnem o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão e acatando a decisão da maioria.
122	A maioria dos colaboradores determinam, por si mesmos, objetivos desafiadores com relação ao trabalho que executam.
123	Valoriza-se o espírito de grupo, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.
124	O poder prevalece sobre o direito.
125	Não adianta planejar porque as coisas acabam acontecendo de uma maneira que não se tem controle sobre elas.
126	As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios.
127	As situações de trabalho são bem definidas com exigências claras.
128	As pessoas planejam para o futuro.
129	É pior para um homem falhar em seu trabalho, do que para uma mulher falhar no dela.
130	As pessoas procuram trabalhar com colegas que colaborem uns com os outros.
131	Pode-se observar um alto nível de stress entre os colaboradores.
132	Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.
133	Poderia ser perfeitamente aplicada a máxima "cada um por si e Deus por todos".
134	Existem vagas de estacionamento reservadas para os cargos mais altos da administração.
135	Na empresa a forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhes, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.
136	O grupo é mais valorizado que o indivíduo.
137	Em geral, as pessoas gostariam de trabalhar nesta empresa por um tempo bastante longo.
138	As normas de conduta são muito bem definidas.
139	As pessoas, geralmente, são pouco amigáveis.
140	As pessoas, em geral, têm uma opinião bastante positiva em relação à organização.
141	Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.
142	A maioria dos colaboradores sente-se segura em relação à manutenção de seu emprego.
143	A forma de remunerar colaboradores e chefes visa mais aos interesses coletivos.
144	As reuniões são, freqüentemente, planejadas com antecedência.
145	As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.
146	Existe preocupação com os colaboradores.
147	Os colaboradores sentem-se bem em trabalhar numa organização que tenha prestígio e sucesso.
148	Geralmente os colaboradores são muito amigáveis.
149	Na empresa, o mais importante é que reine a harmonia entre todos os componentes do grupo.
150	Os colaboradores têm liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes, quando discordam deles.
151	Os colaboradores confiam fortemente nos valores definidos pela empresa.
152	Os colaboradores, em geral, são muito generosos.
153	Se você cumprir os prazos: muito bem. Se não cumprir, não acontece nada.
154	Existem normas para quase tudo.
155	Quase todos acreditam que, para alcançar bons resultados no trabalho, o mais importante é que as pessoas sintam-se seguras e à vontade.
156	Os colaboradores sentem uma grande necessidade de melhorar seus resultados.
157	Existem normas claras de proteção às pessoas com deficiências.
158	Há uma grande preocupação com o bem-estar dos colaboradores no trabalho.
159	É muito importante ser bem aceito pelos membros do grupo.
160	Os colaboradores fazem grandes sacrifícios para manter a amizade com os colegas de

	trabalho.
161	As pessoas, geralmente, são compreensivas.
162	Os chefes sempre pedem os serviços em cima da hora.
163	Os colaboradores são encorajados a se preparar para eventos futuros.
164	Os trabalhos sempre são terminados depois do prazo.
165	Homens e mulheres são tratados de modo rigorosamente igual.
166	Os colaboradores, em geral, são muito sensíveis com relação aos outros.
167	O correto é deixar como está para ver como é que fica.
168	Existe um alto grau de encorajamento para o futuro.
169	Os colaboradores respeitam as idéias dos outros, mesmo não concordando com elas.
170	A norma é planejar para o futuro.
171	As pessoas preocupam-se só com o presente.
172	O planejamento das atividades é sempre altamente valorizado.
173	Os colaboradores são encorajados a investir no desenvolvimento profissional.
174	Procurar inovar, buscando melhorar o desempenho, é muito mal visto.
175	Na empresa,, é valorizado o desempenho profissional dos colaboradores.
176	Há recompensa para a busca da excelência e a melhoria do desempenho.
177	As pessoas trabalham somente em projetos individuais.
178	O trabalho é como uma grande família.
179	Os colaboradores procuram proteger uns aos outros.
180	Os colaboradores são encorajados a se esforçar, continuamente, para melhorar o seu desempenho.
181	Mesmo que suas idéias não sejam populares, as pessoas freqüentemente exigem que seus pontos de vista sejam considerados.
182	Existem muitas tarefas que exigem bastante e nas quais se pode obter um sentimento de realização pessoal.
183	A maior parte dos colaboradores preocupa-se em aprender novas tarefas.
184	Observa-se nitidamente uma preocupação em recompensar os colaboradores pelos resultados e realizações.
185	Os colaboradores perdem seu autocontrole com facilidade.
186	As recompensas, em grande parte, são baseadas somente no desempenho eficiente.
187	Os colaboradores sempre buscam a qualidade através de cada uma de suas ações.
188	Os colaboradores não expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista.
189	A maioria dos colaboradores trabalha duro e com determinação.
190	Os colaboradores sentem que, se eles se esforçarem, conseguirão que suas opiniões sejam respeitadas.
191	Os colaboradores ofendem-se com os comentários e críticas de seus colegas.
192	Muitas vezes os colaboradores não se sentem respeitados pelos colegas de trabalho.
193	Os colaboradores expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista, sem ferir, menosprezar, humilhar os outros.
194	Os colaboradores, geralmente, defendem seus ideais com convicção.
195	Existe um grande encorajamento para a aprendizagem.
196	A norma é aceitar o estado atual das coisas.
197	Mesmo que não concordem com os pontos de vista dos outros, os colaboradores esforçam-se para compreendê-los.
198	Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.
199	As pessoas sentem-se acomodadas, não defendendo com empenho as suas convicções.



## **Apêndice B – Roteiro de entrevista para gestores da Novo Nordisk**

Nome completo:

Formação:

Tempo de empresa:

Cargo atual:

Funções que ocupou na Biobrás:

### **Perguntas para a cultura nacional**

- 1) Vocês estão preparados para o controle da incerteza? **(Ou seja, existem normas, crenças e práticas internas para se evitar a ocorrência de situações inusitadas, novas e desconhecidas, que possam ameaçar o funcionamento normal da organização?)**
- 2) Estão orientados para a afiliação? **(Ou seja, há incentivo para que as pessoas comportem-se de maneira justa, gentil, generosa, para com os outros, buscando construir um ambiente fraterno, como em uma grande família, tomando decisões que agradem a todos os envolvidos)**
- 3) Vocês estão orientados para a realização? **(Diz respeito a forma como a organização premia e incentiva os seu membros, com base em esforços voltados para a qualidade, cumprimento de metas).**
- 4) O que você entende por cultura local?
- 5) Existe compatibilidade entre cultura local e cultura nacional?
- 6) Você acha que a cultura dinamarquesa se faz presente na Novo Nordisk? Como?

### **Perguntas para a cultura organizacional**

- 1) Os dados quantitativos explicam que vocês têm hierarquia moderada, com práticas participativas. Disserte sobre isso.
- 2) Os dados quantitativos explicam que existe preocupação com a satisfação e bem-estar dos empregados, com práticas de recompensa e treinamento, disserte sobre isso.
- 3) A aquisição gerou mudanças de ordem cultural?
- 4) Qual o caráter dessas mudanças (cite três características principais)
- 5) Qual o impacto delas para os empregados e para a empresa.
- 6) Cite alguns elementos da cultura dinamarquesa que passaram a fazer parte do cotidiano organizacional.
- 7) Na visão do sr.(a) é possível que a Novo consiga implantar um sistema de gestão 100% dinamarquês?
- 8) Ainda na visão do sr.(a) e tendo como referência teórica o modelo abaixo, aponte qual foi o tipo de integração entre as culturas Biobrás e Novo Nordisk.

**(a) Assimilação:** ocorre quando os valores, costumes e formas de trabalho da empresa adquirida (**Biobrás**) são apagados, e dessa forma passam a prevalecer somente a cultura e os procedimentos da empresa adquirente (**Novo Nordisk**).

**(b) Mescla:** geralmente em casos de fusão, o encontro das culturas não resulta somente na dominância de uma, e sim, na convivência entre elas, mas na prática, geralmente o que ocorre é a dominação de uma cultura sobre a outra, mesmo que de forma sutil.

**(c) Pluralidade:** as características da empresa adquirente (**Novo**) não influenciam de maneira significativa as características da empresa adquirida (**Biobrás**). Ambas convivem de forma amistosa com seus valores, e isso não gera grandes mudanças para as empresas. Mas essa fase pode ser considerada transitória, pois depois de um tempo, a cultura da empresa adquirente (**Novo**) se tornará mais tangível, pois suas características tendem a interferir nos processos da empresa adquirida. Esse movimento é impulsionado, na maioria das vezes, pela introdução de novos sistemas de acompanhamento e controles adotados pelas adquirentes)

# 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](#)