

RELAÇÕES INTERCULTURAIS ENTRE TRABALHADORES BRASILEIROS E ALEMÃES NA VW-AUDI DE S. JOSÉ DOS PINHAIS/PR.¹

Marília Gomes de Carvalho* PPGTE

Lino Trevisan** PPGTE

Resumo: *Este trabalho trata das relações interculturais estabelecidas entre trabalhadores alemães e brasileiros na fábrica Volkswagen/Audi, localizada no município de São José dos Pinhais, PR. Inicia-se com a apresentação dos conceitos teóricos que dão embasamento à investigação, tais como cultura, diversidade cultural e relações interculturais, além de uma discussão sobre cultura organizacional no Brasil e Alemanha. Em seguida, há uma breve caracterização da empresa em estudo e a apresentação dos resultados parciais da pesquisa de campo, ressaltando as dificuldades de relacionamento que, segundo a visão de brasileiros e alemães, mais interferem em seu trabalho. Outro tema desenvolvido refere-se às estratégias que os entrevistados mencionaram para amenizar ou superar as dificuldades apontadas, além das representações recíprocas que os dois grupos investigados têm um do outro, numa perspectiva comparativa entre "nós" e "eles". Finalmente, à guisa de conclusão, apresenta-se sugestões de atitudes que contribuem para um relacionamento intercultural mais harmonioso e enriquecedor para as pessoas envolvidas.*

Palavras-chave: Cultura, Diversidade Cultural, Relações Interculturais, Cultura Organizacional

Abstract: *This work deals with the intercultural relationships set up among brazilians and germans workers in the factory Volkswagen/Audi in São José dos Pinhais/PR. It begins with a presentation of the theoretical concepts which give basis to the*

¹ Este trabalho apresenta sucintamente resultados parciais de uma pesquisa realizada junto à VW-Audi de S. José dos Pinhais na região metropolitana de Curitiba. A investigação foi feita para a dissertação de Mestrado realizada junto ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do CEFET/PR intitulada **Interculturalidade no Ambiente Empresarial** de autoria de Lino Trevisan, sob a orientação da Profa. Dra. Marília Gomes de Carvalho.

* Doutora em Antropologia Social – USP, Profa. do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Unidade de Curitiba do CEFET/PR

** Mestre em Tecnologia pelo Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, da Unidade de Curitiba, do CEFET/PR, Professor do Depto. de Estudos Sociais – CEFET/PR

investigation as culture, cultural diversity, intercultural relationships, organizational culture in Brazil and Germany. It follows with a brief characterization of the enterprise studied and the partial results of the field research, emphasizing the main difficulties in the relationships which, according to the point of view of the Brazilians and Germans, interfere in their work. Another subject developed deals with the strategies that the interviewed people mentioned to ease or to overcome the difficulties, and the reciprocal representations that both investigated groups have with each other, in a comparative approach between "we" and "they". Finally, as a conclusion, it presents suggestions of attitudes that contribute for a more accordant and a more enriched intercultural relationship to every one involved.

Keywords: Culture, Cultural Diversity, Intercultural Relationships, Organizational Culture.

1 Introdução

Pretendemos destacar neste artigo a importância de se considerar a diversidade cultural existente em empresas multinacionais instaladas em países de nacionalidades diferentes de suas origens. Via de regra esta diversidade traz dificuldades de relacionamento entre os trabalhadores que, para superá-las, buscam estratégias nem sempre eficazes para o desenvolvimento de uma identidade empresarial única e integradora.

Apesar da reconhecida característica multicultural do Estado do Paraná, bastante divulgada pelos meios de comunicação, festas regionais e folclóricas e também apontada por MARTINS (1989), a convivência com a diversidade cultural no trabalho, no âmbito industrial, particularmente dentro as empresas multinacionais, tem trazido problemas e conflitos. A compreensão das diferenças através da percepção de que elas são culturalmente construídas contribui para amenizar impasses no relacionamento interpessoal entre os trabalhadores destas empresas, típicas de um mundo globalizado.

Conflitos multiculturais e mal entendidos impedem um ambiente de trabalho de qualidade para as pessoas envolvidas numa organização. Apresenta-se aqui algumas situações concretas onde estas dificuldades, as estratégias para sua superação e a busca de uma identidade empresarial comum vêm sendo vividas por trabalhadores brasileiros e alemães na VW-Audi de S. José dos Pinhais/PR.

2 Interculturalidade

O ser humano é um ser social, produto e produtor de cultura. LARAIA (1997: 64) afirma que "a cultura é um código de símbolos partilhados pelos

Revista EDUCAÇÃO & TECNOLOGIA

Periódico Técnico-Científico dos Programas de Pós-Graduação em Tecnologia dos CEFETs – PR/MG/RJ

membros dessa cultura”. O comportamento humano é, portanto sempre portador de símbolos significantes.

Um dos aspectos importantes na relação entre pessoas de culturas diferentes é a compreensão dos significados de seus comportamentos e gestos. Para GEERTZ, o conceito de cultura “denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressa em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida” (1989: 103). Os padrões culturais correspondem a um padrão de significados e estes fazem parte de toda a vida do homem, pois é através deles que os homens se relacionam entre si e com a vida. Estes significados são partilhados pelo grupo, sendo portanto públicos. É a partir dos símbolos e significados construídos e compartilhados por um grupo que este se reconhece e se identifica.

Pode-se dizer que a cultura é a maneira de viver de um povo. Para DA MATTA (1986: 123) a cultura é “um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas”.

Não se pode perder de vista que a cultura, por mais ampla e abrangente que possa parecer, não é uma totalidade absoluta. Ela é dinâmica assim como a própria vida, as coletividades e as organizações sociais. Esta dinâmica é marcada por avanços, conflitos e contradições. Dessa forma entende-se a cultura em sentido amplo, incluindo a maneira de pensar, sentir, agir e viver de um povo, com as suas contradições econômico-sociais, ambientais, seus valores e crenças, sendo marcada portanto, por símbolos e significados, elaborados e reelaborados continuamente no cotidiano da vida, num processo dinâmico e complexo.

Por conseguinte, deve-se considerar que a cultura possui particularidades ou singularidades dentro de uma diversidade, isto é, precisa-se levar em conta a diversidade que existe de um povo para outro, de uma organização para outra, bem como no interior de cada coletividade, grupo ou organização, pois estas diferenças coabitam, interagem e se fortalecem nesta relação dialógica.

A idéia de cultura pura não é apropriada, visto que os grupos ou povos estabelecem relações com outros, e, portanto, também trocas culturais. O resultado da interação cultural será o surgimento de novos comportamentos definidos como hibridismo cultural ou culturas híbridas.

Este processo de interação resultante do encontro de culturas, formas de vida e trabalho pode significar a dominação de um grupo sobre o outro. Em que pesem as relações de poder estabelecidas, ainda assim, ocorre troca, simbiose, recriação de modos de vida e trabalho, de formas de ser, sentir, pensar e agir. A relação entre dois grupos ou culturas, ao mesmo tempo em que busca troca, aproximação e superação das diferenças, procura preservar a identidade e as particularidades de cada um. Segundo LÉVI-STRAUSS (1970: 268) “a humanidade está constantemente às voltas com dois processos contraditórios,

um dos quais tende a instaurar a unificação, enquanto o outro visa a manter ou restabelecer a diversificação".

Com relação ao conceito de cultura organizacional há interpretações diferenciadas entre profissionais das áreas das Ciências Sociais e Administração que levam a tratar a questão sob óticas diversas.²

Segundo AKTOUF (1996: 49), para o pensamento gerencial "cultura é a obtenção e a utilização de meios (mitos, ritos, credos, slogans, cerimônias, etc.) susceptíveis de favorecer a emergência de um sentimento coletivo de identificação e de outorga de sentido ao trabalho – sentido destruído durante séculos pela divisão técnica do trabalho e pela especialização".

Para CUCHE (1999: 210) a cultura de empresa era vista pelos dirigentes empresariais como um "meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores sua identificação e sua adesão aos objetivos que eles haviam definido." Esta concepção trata os membros da organização como se fossem vazios de cultura. É uma concepção redutora da cultura que vê os membros da organização como se fossem capazes de receber o "pacote" da cultura da empresa, independente da sua, e passar a agir de acordo com a aculturação promovida pela empresa. Dentro dessa perspectiva, está a esperança da participação e da cooperação de todos os membros para o bom desempenho da organização, esquecendo-se que a participação e a colaboração são "práticas sociais antes de serem princípios de gerenciamento" (NIZARD, 1984, apud. AKTOUF, 1996: 49).

De acordo com BARBOSA (1999: 134), "o funcionário de uma empresa, qualquer que seja sua função ou posição na hierarquia, é alguém com memória, sentimentos e valores que o vinculam a um contexto social mais amplo, do qual a empresa faz parte". CUCHE (1999) defende que a cultura de empresa não pode existir fora dos indivíduos que pertencem a ela e nem pode ser preexistente aos mesmos, visto que ela é construída nas interações que os indivíduos desenvolvem no interior da empresa.

Segundo BARBOSA (1999: 136) a "percepção da dimensão cultural como vantagem competitiva tem por base justamente essa compreensão da cultura como conjunto de símbolos e valores compartilhados por determinado grupo e uma interpretação restrita do termo compartilhar, cujo significado passa a ser concordar, adotar e, sobretudo comprometer-se".

A crítica de antropólogos à noção predominante com que a mesma é tratada na concepção gerencial se dá pelo motivo que esta última a considera como uma "manipulação ideológica do conceito de cultura", enquanto para a Antropologia, a cultura é uma dimensão analítica e não instrumental (CUCHE, 1999: 212).

Sobre a relação entre a cultura organizacional e a cultura nacional D'IRIBARNE (1989) discute a gestão da empresa em contextos de culturas diversas, alertando para a importância do conhecimento dos costumes do país e

² Os termos cultura organizacional, cultura da empresa ou cultura administrativa são aqui utilizados com o mesmo significado. Para uma discussão mais aprofundada sobre este tema ver TRESISAN, op. cit.

advertindo ao mesmo tempo em que isso não é suficiente para garantir eficácia no aproveitamento das potencialidades. Da mesma maneira que cada cultura é rica de traços culturais próprios decorrentes da história e das condições em que se constituiu, cada empresa também é rica de traços culturais, os quais são ligados às múltiplas origens dos membros de seu pessoal. Isso é ainda mais válido para as empresas que possuem funcionários oriundos de diversos países e regiões, e portanto, portadores de culturas diversas.

Outro autor que analisa aspectos culturais nas relações empresariais é TROMPENARS (1994: 16) para quem, a “cultura permeia e irradia significados em todos os aspectos da empresa. A cultura molda todo o campo dos relacionamentos empresariais”. Isso significa que os funcionários de uma empresa onde há trabalhadores de vários países devem realizar seu trabalho de acordo com as premissas de sua cultura de origem, mas também da cultura local onde estão inseridos, bem como da cultura da empresa.

Para se compreender as relações interculturais entre os trabalhadores brasileiros e alemães no âmbito da empresa investigada é importante ressaltar alguns aspectos da cultura organizacional de cada país que elucidarão os comportamentos diferenciados de seus membros quando em contato uns com outros.

No Brasil, a mistura de raças não esconde que a forma de organização social imposta pelo colonizador às outras etnias é a de uma sociedade hierarquizada e, portanto, marcada pela excessiva centralização de poder e conseqüentemente pela obediência. (HOLANDA, 1976)

Como a maioria das sociedades modernas, nosso aparato político-jurídico estabelece a igualdade de todos perante a lei, no entanto, “nossa igualdade legal esconde ou tenta esconder nossa profunda desigualdade social e moral” (AIDAR et. al., 1995: 45). Ao invés de uma sociedade baseada nas leis, e, portanto na defesa dos direitos e deveres, assegurando a cidadania individual, a sociedade está baseada nas relações pessoais e em privilégios.

A associação da origem empresarial brasileira à instituição familiar pode ser verificada em AIDAR et. al. (1995: 54) “no Brasil, a empresa constitui-se como uma extensão ou uma síntese da Casa Grande e da Senzala, contendo ao mesmo tempo, a camaradagem entre os colegas e a relação de subordinação com o chefe ou patrão – a mão que alimenta e provê sustento, ao mesmo tempo, subordina e castiga.”

Em decorrência, é comum considerar o local de trabalho ou até mesmo o país como casa. Por extensão os patrões são vistos como pais e os empregados como filhos, e não raro nossos governantes assumem a postura do “paizão”, expressa pelo paternalismo, enquanto os indivíduos assumem a de filhos agradecendo o pouco que recebem como se fosse um favor e não um direito. O mesmo ocorre com muitos trabalhadores das camadas mais pobres que por ocasião de receber sua baixa remuneração, agradecem e desejam ao seu patrão que tenha sempre mais. “O simbolismo da casa é muito amplo em nossa sociedade” (AIDAR et. al., 1995: 46).

Essa relação caracteriza uma sociedade hierarquizada, baseada em relações verticais, como mostra DA MATTA (1980: 149/151) ao afirmar que “o sistema iguala num plano e hierarquiza no outro (...) sendo assim é facilitada a tomada de consciência vertical, com o empregado identificando-se em certas ocasiões com o seu patrão, (...) o trabalhador com a empresa que o emprega.”

No Brasil, a autoridade está estritamente vinculada à pessoa e esta ocupa a posição ou função devido aos elos de relações pessoais que possui e não necessariamente por mérito e competência. O fortalecimento da hierarquia e da centralização, bem como das relações pessoais e o não questionamento das decisões de quem tem autoridade ficam evidenciados no ditado popular que diz: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Os brasileiros são policrônicos, enquanto os alemães possuem um comportamento monocrônico,³ definindo prioridades e fazendo uma coisa de cada vez. Os alemães tendem a utilizar uma forma de comunicação explícita, fazendo pouca referência ao contexto, sendo francos e diretos. Ao mesmo tempo primam pela responsabilidade e pela pontualidade, que estão associadas à descentralização; valorizam o respeito às regras e aos procedimentos, bem como o espaço privado de cada um, seja o espaço físico seja o espaço das responsabilidades; priorizam ainda o rigor, a boa organização e a disciplina.

As características gerais e fundamentais da cultura alemã vão manifestar-se na cultura organizacional do país. A começar pela organização das empresas alemães, onde o organograma e as funções prevalecem sobre as pessoas, que devem adaptar-se a eles (PATEAU, 1994). Uma das características dessa organização é a constituição dos níveis de hierarquia e as relações entre os mesmos. A autoridade de cada nível da hierarquia deve ser seguida e respeitada, ao mesmo tempo que cada unidade é responsável pelos seus próprios atos. “Os objetivos são fixados nos níveis mais elevados mas é da unidade a responsabilidade de realizá-los.” (HALL e HALL, 1990: 81). A autoridade não é decorrente da pessoa que ocupa a função, ao contrário ela é funcional e especializada.

O respeito aos níveis de hierarquia e à autoridade não significam submissão ou obediência absoluta às decisões dos níveis mais altos da chefia, de tal forma que possa passar a idéia de que este exerça uma dominação sobre os subordinados. Ao contrário, a própria forma de tomada de decisões implica em reuniões com os diversos níveis de hierarquia, onde as discussões são levadas até as últimas conseqüências, isto é, até que as divergências sejam superadas e o consenso seja obtido.

Em decorrência dessa prática de gestão “as decisões são tomadas nos níveis intermediários” (PATEAU, 1994: 429), o que resulta no fato de que esses níveis sejam responsáveis pela execução das tarefas, pois as mesmas são efetivamente delegadas. É a característica da descentralização e da responsabilidade alemã também presentes na empresa. De acordo com

³ Os termos culturas policrônicas e monocrônicas foram utilizados por HALL e HALL (1990) quando distingue povos com tendência se envolver em várias atividades ao mesmo tempo e outros com tendência a fazer uma coisa de cada vez, respectivamente.

PATEAU (1994: 428): “a autonomia de cada unidade é real, a direção geral evita intervir nos departamentos ou divisões, que são ciosamente protegidas”.

Desse modo é possível perceber que nas empresas alemãs é freqüente a autonomia na execução das tarefas ou na realização do trabalho, um comprometimento no exercício de suas responsabilidades, bem como a rejeição a hierarquias distantes, a preferência pelo escrito, pela seriedade e o desejo de aprender e de transmitir o saber, que são “elementos que mergulham suas raízes na cultura religiosa” e que “representam um componente fundamental da cultura protestante ainda largamente presente nas condutas observadas na empresa” (PATEAU, 1994: 438 e 425).

A descentralização, com a devida responsabilidade existente na Alemanha é evidenciada pela relação dos alemães com o espaço, como pode ser verificado pelo significado da porta fechada. Uma vez que a porta é fechada, o espaço interno é vedado e a pessoa se sente em segurança, pois a porta fechada marca o espaço pessoal, delimita territórios, protege de indiscrições, de interrupções e de intromissões, o que pressupõe que ninguém deve adentrar no espaço do outro sem antes pedir e obter autorização para tal. “As portas fechadas significam que cada chefe de serviço se sente responsável pelo seu departamento e que ele o gerencia sem consultar seus colegas, se não no quadro de reuniões formais. Elas são também um sinal de respeito que a pessoa deve a seus subordinados e a vontade de não se misturar na execução de suas tarefas” (HALL e HALL, 1990: 77). Há enfim inúmeras diferenças culturais entre Brasil e Alemanha que vão gerar culturas organizacionais diversas nestes dois países e que inevitavelmente serão reciprocamente modificadas quando trabalhadores brasileiros e alemães passam a trabalhar juntos.

3 O Objeto de Estudo

A fábrica da Volkswagen - Audi de São José dos Pinhais – PR, foi implantada para produzir dois modelos de automóveis: o Golf da VW e o Audi A 3. O projeto da fábrica foi desenvolvido por profissionais da Audi em Ingolstadt na Alemanha. Ela possui um layout inédito para o grupo VW, no qual Armação, Pintura e Montagem Final convergem para o Centro de Comunicação, um prédio triangular localizado no meio da fábrica, por onde passam todos os veículos fabricados, o que permite aos funcionários de todos os setores verificar o andamento do processo. Nesse prédio central ficam as salas de medições de qualidade, escritórios administrativos, refeitórios e boulevard. Essa forma de organização da fábrica tem como objetivo integrar todas as áreas, possibilitando rapidez no fluxo de informações e o favorecimento da melhoria contínua da qualidade.

Localizada no KM 6,75 da PR 25 em Campo Largo da Roseira, município de São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba, a fábrica ocupa um terreno de 2 milhões de m², com 210 mil m² de área construída, tendo capacidade para produzir 550 carros/dia (aproximadamente 160 mil carros/ano), utilizando cerca de 3.000 funcionários. Iniciou a produção do Audi A3 em

Revista EDUCAÇÃO & TECNOLOGIA

Periódico Técnico-Científico dos Programas de Pós-Graduação em Tecnologia dos CEFETs – PR/MG/RJ

dezembro de 1998 e do modelo Golf em maio do ano seguinte. Os motores para esses dois modelos de veículos são produzidos na fábrica de São Carlos/SP.

Além da BUC⁴ produzir carros das duas marcas, os modelos fabricados no local não são produzidos em nenhuma outra planta brasileira. O Golf só é produzido no México e na Alemanha e o Audi A3 somente em Ingolstadt. Esta situação faz com que os funcionários da fábrica dependam, do ponto de vista tecnológico, diretamente da Alemanha, ao mesmo tempo em que administrativamente estão subordinados à Volkswagen do Brasil, em Anchieta. Essa situação, em alguns momentos proporciona uma relação ambígua do ponto de vista da cultura e da identidade organizacional, pois há situações em que a referência é a Volkswagen alemã, e outras a Volkswagen brasileira, outras ainda a Audi alemã, além de estar sendo construída a cultura organizacional da Audi brasileira, melhor dizendo da Volkswagen / Audi.

Há outras especificidades, de ordem cultural e intercultural. Os funcionários que vivenciam estas situações procedem de locais diferentes - seja entre os brasileiros, paulistas e paranaenses principalmente, que possuem suas peculiaridades culturais; seja entre os expatriados⁵, que além das diferenças culturais regionais entre o Norte e o Sul da Alemanha, há ainda os que são oriundos de outros países, como Bélgica, Argentina e México; seja dos brasileiros em relação aos expatriados, especialmente alemães, que possuem outras características culturais, as quais são bastante diversas dos brasileiros.

Pode-se dizer que a cultura organizacional da BUC está sendo construída a partir das microculturas regionais, nacionais e organizacionais presentes em seu interior. Portanto, da mesma forma que se passa com a cultura e a identidade em geral, esta cultura organizacional resulta da dinâmica das trocas sociais, sendo, portanto contextual e flutuante, criando uma nova cultura organizacional sincrética e híbrida.

Esta breve caracterização da fábrica Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais bem como da diversidade e complexidade existentes em termos de culturas regionais, nacionais e organizacionais, representando uma riqueza ímpar em termos de cultura organizacional, possibilitará ao leitor uma melhor compreensão das representações recíprocas entre trabalhadores brasileiros e alemães. Estas representações são resultado da pesquisa de campo, na qual foram realizadas quinze entrevistas semi-estruturadas com funcionários brasileiros e dez com estrangeiros, das áreas de produção e administrativa. A seguir são apresentados resultados parciais desta pesquisa.

4 Condução do Estudo

Apresentar-se-á inicialmente aspectos mais gerais sobre a caracterização e a cultura da empresa, depois serão expostas as dificuldades

⁴ BUC – Business Unit of Curitiba, tal como é chamada a empresa em estudo.

⁵ Expatriado é o termo utilizado no contexto das relações interculturais de empresas multinacionais para designar as pessoas que saíram de suas "pátrias" para trabalhar em outro país.

identificadas, as estratégias utilizadas para superá-las e as representações recíprocas dos dois grupos de entrevistados.

No início, todo o planejamento da fábrica, bem como a implantação do projeto esteve a cargo do pessoal da Audi, pois não se falava em implantar também a produção de uma linha Volkswagen. Assim, as pessoas que vieram inicialmente eram procedentes da Audi. Segundo depoimentos, a filosofia de produção da Audi é mais aberta, mais enxuta, com mais autonomia, menor hierarquia e trabalha com o conceito de time, sendo, portanto, mais próxima ao pensamento brasileiro. Cabe lembrar que a Audi tem sua sede em Ingolstadt, que fica no Sul da Alemanha, onde as pessoas em geral possuem uma cultura mais aberta.

Posteriormente vieram pessoas da Volkswagen, procedentes de Wolfsburg, região Norte da Alemanha, e tentaram colocar a filosofia de produção da Volkswagen, caracterizada por alguns informantes como mais rígida e centralizadora. Com a chegada dos funcionários da VW alemã surgiu uma nova correlação de forças na fábrica, entre a VW alemã e a VW brasileira, pois ambas possuem um histórico e uma cultura organizacional específicos, tendo em vista que a VW brasileira desenvolveu-se com certa autonomia da matriz alemã.

Estas diferenças de origens, bem como de culturas empresariais, constituíram-se em dificuldades interculturais para os funcionários da BUC. Contudo, nenhum dos entrevistados fez críticas a esta diversidade. De acordo com os depoimentos, pode-se dizer por um lado, que a BUC é uma fábrica nova, considerada a mais moderna na época de sua implantação e que serviu como modelo, ao menos para o grupo VW. Por outro, o fato de a mesma fábrica produzir duas marcas diferentes gera dificuldades técnicas e de gestão, pois ao mesmo tempo em que possui um vínculo técnico com a Alemanha, está vinculada à fábrica Anchieta do ponto de vista administrativo. A diversidade cultural presente na BUC pode ser ilustrada com o seguinte depoimento.

Eu encontro uma diversidade cultural muito grande. A primeira delas é serem dois produtos, o Golf e o Audi e estes dois produtos vêm de fábricas diferentes, uma do norte e outra do sul da Alemanha, numa mesma linha de montagem. (...) A Segunda grande diferença, vieram pessoas da Anchieta e de Taubaté trazendo todo um repertório de atitudes de forma de agir (...). Além disso, vem os funcionários de Curitiba, a fábrica inteira de novos funcionários, vieram de outras empresas e trazem ainda uma bagagem cultural completamente distinta.

É na interação dos funcionários e a partir dessa diversidade de culturas que a cultura organizacional da BUC está sendo construída. Ressalte-se que a cultura da empresa é construída nas interações que os indivíduos desenvolvem a partir das diferentes microculturas presentes em seu interior. Isso permite considerar que a BUC possui uma riqueza ímpar em termos de cultura de empresa, em função da variedade de microculturas que interagem em seu ambiente.

4.1 Dificuldades enfrentadas no relacionamento intercultural

Ao analisar as dificuldades encontradas no relacionamento entre os funcionários brasileiros e alemães, percebe-se que ambos mencionaram em primeiro lugar o problema de comunicação, em função do não domínio do idioma do outro ou da falta de um idioma comum..

A comunicação é a chave do processo todo (...) e a língua é uma dificuldade. Nem todo mundo fala alemão, uma boa parcela das pessoas falam inglês, a nível de montadores não falam inglês, falam portugueses. A nível de chefia uma boa parte fala inglês, acho que todo mundo fala inglês, uma parte menor fala alemão e inglês. Dificulta porque os alemães via de regra não falam inglês, falam alemão, e inglês muito ruim, muito ruim.

A linguagem portanto constitui a primeira barreira na negociação transcultural. Essa dificuldade foi a única comum entre alemães e brasileiros. As outras dificuldades mencionadas diferem de um grupo para o outro.

Por parte dos brasileiros, a desconfiança dos funcionários expatriados quanto ao conhecimento e à capacidade dos brasileiros, especialmente no início, foi outra dificuldade citada.

Essa situação foi se alterando à medida que os brasileiros mostravam seus conhecimentos técnicos e sua capacidade de fazer o que era solicitado. É relativamente normal e compreensível que não haja confiança em quem não se conhece, mas essa característica parece ser mais acentuada nos alemães que, via de regra, são pouco abertos aos desconhecidos e estrangeiros.

Os expatriados identificaram a inexperiência dos brasileiros como uma dificuldade que está diretamente associada à desconfiança, pois se um grupo julga que o outro não possui experiência para um trabalho, não vai conceder a ele a mesma confiança ou respeito.

Trabalho com gente com vontade de fazer, com muita capacitação, mas inexperiente.

A inexperiência e falta de costumes até hoje é a única dificuldade que nós temos.

A cultura alemã atribui uma grande importância à experiência, a qual só é adquirida após um certo tempo de trabalho. Isso pode explicar essa relativa desconfiança deles em relação aos brasileiros.

As outras dificuldades apontadas pelos funcionários brasileiros possuem relação entre elas, pois se o despreparo para o trabalho num ambiente intercultural resultou em dificuldade, o mesmo é válido também para o convívio com a diversidade cultural.

Não teve uma preparação. Foi jogado na fogueira. Feito uma sopa de brasileiros e alemães, e temos que fazer o resultado.

Foi muito de pegar os alemães pela mão e dar as orientações básicas de como a gente funciona aqui. Mas estrategicamente não houve uma preparação profunda e sistemática.

Revista EDUCAÇÃO & TECNOLOGIA

Periódico Técnico-Científico dos Programas de Pós-Graduação em Tecnologia dos CEFETs – PR/MG/RJ

Os funcionários que possuíam uma maior compreensão da diversidade cultural tiveram mais facilidade para entender o outro e conseqüentemente relacionar-se com ele. O mesmo aconteceu com os expatriados. Por outro lado, os que não tiveram esta mesma oportunidade enfrentaram dificuldade maior. Portanto, a preparação para a vivência intercultural funciona mais como um investimento prévio, do que como um modo de resolução de problemas, ou seja, deveria ser preventiva, pouco ou nada curativa.

Há casos de conflitos interculturais problemáticos:

Teve até casos aqui de chefe de pegá no meu braço e gritá, vem cá vê o problema, isso aqui é problema seu não pode acontecer. Os demais passando, eu novo na fábrica, olhando aquilo, o cara pegando no meu braço, coisa que nem meu pai fazia e aquilo acabou com o meu dia. Chegou no outro dia ele já tava falando comigo normalmente.

Este fato foi constrangedor para o informante, pois a maioria dos brasileiros não está acostumada a ser repreendida diante de outras pessoas, menos ainda de maneira direta, em tom elevado e muito menos agarrado pelo braço. Por outro lado, revela que o funcionário alemão o repreendeu, não devido a uma questão pessoal mas simplesmente utilizou-se de uma forma de comunicação clara e direta. Neste relato percebe-se que o funcionário brasileiro não gostou da atitude do chefe alemão. Ele não estava preparado para compreender que comportamentos como este fazem parte da cultura alemã. Por outro lado, o chefe alemão não sabia que este tipo de comportamento poderia gerar constrangimentos para o funcionário brasileiro. Em outras palavras, ambos não levaram em conta que as posturas corporais assim como a linguagem podem ser fonte de diferenças e mal entendidos, e que as mesmas, juntamente com as apreciações e os comportamentos são produtos de uma herança cultural.

Há ainda o fato de que os chefes alemães se preocupam mais com detalhes e não com uma análise mais ampla. Segundo entrevistados brasileiros, acredita-se que isto se deve a duas características culturais distintas: a primeira seria porque os alemães, via de regra, definem o objetivo e seguem rigorosamente os procedimentos e as regras para atingi-lo, fazendo uma coisa de cada vez, o que pode ser caracterizado como um estilo monocrônico, seqüencial ou sucessivo. Os brasileiros por sua vez, tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, às vezes começando e não terminando o que seria prioritário, o que pode ser caracterizado como um estilo policrônico, sincrônico ou de simultaneidade, possuindo um comportamento de certa forma oposto ao dos alemães. A segunda característica, é que os brasileiros, assim como os latinos de uma maneira geral, tendem a possuir uma comunicação mais implícita, enquanto os alemães preferem uma forma de comunicação explícita. O fato de os alemães se preocuparem com detalhes, deve-se a uma característica cultural deles. Se alguns brasileiros não se acostumaram a isso, foi porque também agiram de acordo com uma característica de sua cultura, a qual também pertence aos latinos de uma maneira geral, que se irritam com a “mania de detalhes” dos alemães.

Outras dificuldades mencionadas pelos alemães referem-se à demora na compra e reposição de peças e equipamentos, o que em parte é decorrente das distâncias geográficas maiores no Brasil, das exigências burocráticas para importação, o que também demanda um tempo maior e retardam a chegada dessas peças e equipamentos à fábrica.

Nossos problemas principais aqui é o sistema de compras, equipamentos, peças de reposição demora muito.

O brasileiro vai fazer muita burocracia, vai fazer muitos papéis.

Foi citado também o problema da pontualidade que não é uma característica cultural forte dos brasileiros, sendo conhecida a tolerância em relação a atrasos, o que choca-se com a cultura dos alemães para quem a exatidão e a pontualidade são vistas como virtude essencial e obrigação.

Para evitar conflitos é necessário que todas as pessoas pertencentes à empresa tenham consciência da diversidade cultural. Esta atitude possibilita respeito e consideração às diferenças, favorecendo assim, o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras e contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Esta consideração é necessária porque, via de regra, as pessoas não reconhecem as dificuldades de relacionamento intercultural como resultado da diversidade cultural das pessoas envolvidas, ou não lhes dão a devida importância, atribuindo-as a outros fatores, particularmente ao problema da comunicação. Muitos entrevistados disseram que esta é a única dificuldade que existe, inclusive alguns negaram problemas de relacionamento com estrangeiros. Essa constatação reforça a idéia de que as dificuldades interculturais nem sempre são reconhecidas como tais e são muitas vezes reduzidas à interlingüística, de tal modo que a solução seria a aprendizagem da língua do outro ou de um idioma comum. Parte das dificuldades de comunicação não se devem apenas ao não domínio do idioma, mas ao não entendimento de outros aspectos culturais que contribuem para a comunicação, inclusive porque há aspectos de uma língua que não se traduzem tendo em vista que refletem a cultura.

Ao se evidenciar que as dificuldades estão, em grande parte, associadas às diferenças culturais pretende-se ressaltar o quanto a cultura está presente nos relacionamentos sociais e, portanto, o quanto um conhecimento e um tratamento adequado das diversidades culturais podem contribuir para um bom relacionamento entre trabalhadores numa empresa multicultural, o que indubitavelmente resultaria em melhores resultados.

4.2 Estratégias utilizadas para superar ou amenizar dificuldades

Quanto às estratégias utilizadas para superar estas dificuldades, os expatriados deram ênfase às que visavam solucionar o problema da comunicação, procurando comunicar-se de forma mais aberta e clara e, quando necessário, utilizando-se da ajuda de outros funcionários para atuar como

intérpretes. Dentre os brasileiros, houve menção ao fato de falarem o português da maneira que os alemães falavam e entendiam, mesmo que fosse um português em desacordo com a norma culta. Houve também os que citaram a utilização de mímica, desenhos e outros meios. Em ambos os grupos, poucos mencionaram como estratégia o aprendizado do idioma do outro, mas muitos evidenciaram que atualmente a maioria (90%) dos alemães entende e fala o português, enquanto muitos brasileiros já entendem e falam alemão. Além disso, vários se comunicam também em inglês e, no caso dos brasileiros, há os que também entendem o idioma espanhol. O problema de comunicação, do ponto de vista de idioma, se ainda ocorre, é em proporção bem menor do que no início e principalmente com relação aos expatriados que chegaram recentemente. De uma maneira geral, pode-se dizer que a questão do idioma foi solucionada.

A existência de um objetivo comum, embora não seja uma estratégia, fez com que os dois lados se esforçassem para superar as dificuldades, pois interessava a ambos que a fábrica produzisse e que os resultados fossem os melhores possíveis.

Eu acredito que o objetivo deles é o mesmo que o meu, fazer a fábrica ter sucesso. Se o objetivo dos dois é o mesmo, vão caminhar juntos, não vai ter problema.

Um grupo de pessoas que tem o mesmo objetivo, apesar de serem de culturas diferentes, e vai centrando no foco principal.

Os informantes brasileiros foram unânimes em dizer que a maior flexibilidade dos brasileiros teve um papel de destaque para contornar situações difíceis. Soma-se à flexibilidade, a iniciativa, a criatividade e o "jeitinho" do brasileiro para desvencilhar-se de situações difíceis, buscando soluções alternativas para atingir os objetivos sem comprometer o resultado.

O brasileiro é muito mais flexível do que o alemão, em todas as unidades que eu trabalhei. (...) O brasileiro se destaca em termos de flexibilidade, criatividade, versatilidade.

As demais estratégias mencionadas, tanto pelos brasileiros - tempo de convivência, conquista de confiança e respeito e aprendizado mútuo - quanto pelos expatriados - adaptação - possuem relação direta umas com as outras.

A gente tá aprendendo a comer o que eles gostam, a beber o que eles bebem e vice-versa. Eu tive na Alemanha, passei uma semana lá, e pude perceber que os alemães que vieram e estão aqui eles mudaram, são mais tranquilos, ficaram mais maleáveis, eles melhoraram bastante.

Acho que os dois lados cederam um pouco, os brasileiros entenderam um pouco mais a necessidade da disciplina que o alemão prega, e os alemães também entenderam que nem tudo funciona aqui no Brasil conforme o desejo deles.

Os depoimentos mencionados por ambos os grupos tanto no sentido da aproximação e adaptação quanto na utilização dos pronomes "nós" e "eles" – este último é mais evidente na fala dos brasileiros - reforçam a idéia de que a

mundialização da cultura aproxima o estranho, o distante, constituindo-se numa extensão do "nós", diluindo as diferenças entre povos e nações, tornando o próximo distante. Os indivíduos classificam-se como diferentes ou semelhantes, mobilizando características étnicas ou traços fenotípicos, reelaborando socialmente o "outro", transformando-o em semelhante ou estranho. O que permite esta diferenciação entre o "eu" e o "outro" ou entre "nós" e "eles", é a identificação do indivíduo, caracterizada pela sua identidade, que é plural e sincrética, ou seja, o indivíduo possui identificações múltiplas. A identidade possui assim um caráter polissêmico e fluído, e está sob constante revisão e reconstrução. A cultura é pois o que permite traduzir melhor a diferença entre nós e os outros.

4.3 Representações recíprocas: “nós” e “eles”

Todos os entrevistados brasileiros mencionaram diversas características de comportamento dos alemães, freqüentemente comparando-as com características comportamentais dos brasileiros. Dada a grande quantidade de características mencionadas nesta comparação, para que a descrição não se estenda demasiadamente, optou-se por apresentá-las através de um quadro.

QUADRO 1 – representações dos brasileiros⁶.

CARACTERÍSTICAS DOS ALEMAES	CARACTERÍSTICAS DOS BRASILEIROS
São mais fechados, duros, secos.	São mais abertos, inclusive para aprender.
Sérios, tensos.	Mais emotivos, afetivos. Mais simpáticos, brincam mais.
São rígidos; severos; não são flexíveis nem maleáveis. São muito radicais.	Mais flexíveis e maleáveis; possuem mais jogo de cintura, criatividade e versatilidade.
São pontuais e exigem pontualidade. São rígidos. Quanto a horários.	Não é muito cumpridor de horários; não dá muita atenção para horários.
São disciplinados e metódicos – aprende aquilo e vai fazer daquela maneira o resto da vida. Se não sabe, fala que não sabe e que não vai fazer.	Maior capacidade de improvisação. Utiliza-se do jeitinho; boa idéia, solução simples e eficiente.
Valorizam o processo, a qualidade e a produtividade. Tem o foco no resultado.	Se preocupam mais com estratégia, programação e planejamento.
Relação profissional, trabalho é trabalho; não levam para o lado pessoal.	Não separam o lado profissional do pessoal. Dão ênfase às relações pessoais, à amizade, ao coleguismo. Dão mais valor ao relacionamento humano.
Tem sistemática e cadência de trabalho: a atividade é esta, o cronograma é este e o prazo é este e deve ser cumprido. São práticos. Seguem o raciocínio lógico e criterioso.	Trabalham muito e às vezes desorganizadamente, desnecessariamente.
Há um especialista para cada área.	Sabe um pouco de tudo e faz um pouco de tudo.
Não precisa especificar detalhes nos projetos.	Tem que detalhar minúsculas coisas nos projetos
Cobrou uma vez ele vai fazer aquilo sempre; se não cobrar ele é um bagunceiro.	Tem que ficar sempre cobrando, disciplinando.
O alemão aqui está sempre trabalhando, não tem horário para ir embora. Trabalha 14/15	Deu 8 hora ele está indo embora, dificilmente fica fazendo hora-extra.

⁶ As expressões são citadas aqui como foram faladas pelos entrevistados em seus depoimentos.

horas por dia, num ritmo bastante forte.	
Tem amor ao que ele faz.	Normalmente não gosta do que faz; reclama.
Usam mais o método informal: avisam três, quatro pessoas chaves e a informação se espalha; deixam as informações nas mãos das pessoas; confiam muito no trabalho e na contrapartida das pessoas.	A informação cai numa rotina burocrática e chega com atraso.
Um minuto é um minuto, se quer mais tempo precisa marcar uma hora.	Pede se a pessoa tem um minuto e fala trinta.
Discutem idéias, brigam na reunião e saem numa boa. Com eles tem que ser aberto. São claros, diretos, objetivos, francos.	O brasileiro se melindra diante de uma discussão ou de uma fala mais direta e incisiva.
Seguem as regras; cumprem as ordens. Respeitam muito os limites e a hierarquia.	Possuem tendência a transgredir regras e normas.
São perseverantes, persistentes, exigentes.	São mais acomodados.
Sim é sim e não é não. Utilizam-se de um estilo de comunicação explícito.	Utilizam-se de uma comunicação implícita e ambígua.
Freqüentemente não cometem os mesmos erros.	
São mais patriotas.	São pouco patriotas.
No convívio social são mais liberados e generosos, mas também seletivos.	

Os expatriados por sua vez mencionaram características de comportamento dos brasileiros, freqüentemente comparando-as com características comportamentais de funcionários de outras culturas, especialmente dos alemães.

QUADRO 2 – representações dos estrangeiros⁷.

CARACTERÍSTICAS DOS ALEMAES	CARACTERÍSTICAS DOS BRASILEIROS
Possuem mais experiência.	Não possuem ou possuem pouca experiência.
Definem prioridades, fazem uma coisa de cada vez.	Não definem prioridades, fazem várias coisas ao mesmo tempo.
Mantém um relacionamento profissional no trabalho.	Querem ter um relacionamento amigável no trabalho. Dão prioridade para a família. Se tem alguns amigos pode tudo.
Se diz sim é porque vai fazer.	Fala sim e freqüentemente não faz.
Se ele discorda, se confronta, diz não.	Não se confronta, não diz não, mesmo quando discorda.
E prático, não faz burocracia.	Faz muitos papéis, muita burocracia. No relacionamento particular, por exemplo, aluguel de um carro, o que não está bem escrito não é cumprido.
Na Europa há uma pequena diferença de salário entre o trabalhador e os níveis de chefia.	Há grande diferença de salário entre o trabalhador e os níveis de chefia.
Na Europa o funcionário tem dinheiro por isso não faz hora-extra.	Funcionário não tem dinheiro, por isso faz hora-extra.
Na Europa há problemas de sindicato.	Aqui ainda não tem problemas de sindicato.
Não se deve xingar ninguém na frente das pessoas.	Também não pode elogiar na frente das pessoas, senão os outros vão tirar um sarro do cara.
São mais disciplinados em relação a prazos; se em um trabalho é combinado um prazo, em 95%	Se é combinado um prazo para o término de um trabalho, só em 20% dos casos ele será cumprido.

⁷ As expressões são citadas aqui como foram faladas pelos entrevistados em seus depoimentos.

dos casos ele vai ser cumprido.	
Pode falar direto e claro.	Tem que utilizar outras palavras, não pode falar direto como na Alemanha.
São mais diretos: problemas, ações, conclusões.	Numa reunião todos tem que falar, se perde muito tempo para discussão.
Na Alemanha você não recebe muita ajuda do outro.	São mais abertos para outras culturas, por isso fica mais fácil ter uma comunicação mais direta com gente de outras culturas.
São mais responsáveis. São acostumados a liderar com mais liberdade.	São responsáveis mas também são mais livres, pode não terminar hoje a tarefa.
São mais pontuais.	Nem sempre são pontuais.
Na Alemanha os horários de trabalho são fixos.	Dedicam mais tempo ao trabalho; os horários de trabalho são mais "largos".
Se o sistema não funciona não fazem nada.	Se não funciona não ficam parados, buscam caminhos alternativos. Querem aprender, tem interesse em saber mais.
No México, o comportamento é similar ao dos brasileiros, também somos latinos.	
Na Argentina e aqui na BUC o compromisso é o mesmo.	

Na Alemanha, se a pessoa não vai fazer é provável que ela diga que não vai fazer. Aqui as coisas negativas, as respostas negativas não vão ser faladas direto.

Este estilo de comunicação é totalmente diferente. O brasileiro tem que saber que o alemão tem este estilo de clareza, de ser direto e que você pode falar abertamente, não tem que dar estes desvios que vocês sempre usam.

Os quadros permitem perceber que ambos os grupos destacaram a preferência dos brasileiros pelas relações pessoais, tendendo a misturá-las com relações profissionais, utilizando-se do "feitinho" como uma forma de encurtar caminho nos trâmites burocráticos, ou mesmo para burlar leis.

Se você tem alguns amigos bons você pode fazer tudo.

Esta ênfase nas relações pessoais revela que na sociedade brasileira a pessoa tem preferência sobre o indivíduo, pois as relações de amizade prevalecem, por isto o Brasil foi caracterizado como uma sociedade relacional, na qual o que é intermediário possui um valor positivo. Por esta razão há uma "obsessão pela ligação", querendo-se sempre tudo juntar e misturar.

Por outro lado, algumas das características dos alemães revelam que na Alemanha, a pessoa tem preferência sobre o Estado e que a sua liberdade exige a consciência da responsabilidade. Ou seja, o que predomina na relação com as leis e a sociedade é o indivíduo e não a pessoa como ocorre no Brasil. Por isso, os alemães, via de regra, procurarão conter as emoções e as relações de amizade, já que para eles a relação pessoal não deverá interferir no resultado do trabalho. O fato das coisas não precisarem estar especificadas e detalhadas no papel para os alemães, possivelmente deve-se a que eles tendem a respeitar o acordo estabelecido, seja este de base oral ou escrita.

O alemão tende a possuir um comportamento mais universalista, pautando-se pelas regras, enquanto o brasileiro tende para um comportamento

particularista, baseando-se mais nos relacionamentos. Além disso, várias das características citadas podem ser relacionadas à noção de tempo monocrônico e policrônico, pois, os alemães tendem a possuir um comportamento de tipo monocrônico enquanto os latinos e, portanto também os brasileiros, estão mais propícios para o comportamento policrônico.

Quanto à responsabilidade e o respeito aos níveis de hierarquia, as características mencionadas em relação aos brasileiros, reforçam a idéia de que para o operário brasileiro, trabalhar com maior responsabilidade e autonomia pode significar um incômodo, pois prefere aguardar a decisão das autoridades superiores, não assumindo a responsabilidade. Por outro lado, na empresa alemã a autoridade de cada nível de hierarquia deve ser seguida e respeitada, ao mesmo tempo em que cada unidade é responsável pelos seus atos. A prática da responsabilidade individual é estimulada desde a infância para os alemães. Além disso, a tendência a manter a hierarquia, tem sua origem no antigo Código de Honra dos Cavaleiros e nas Confrarias Duelistas Estudantis, de tal forma que o ethos militar definiu o ethos do trabalho baseado na razão fria e calculista e, portanto adequado ao código capitalista.

Outra característica cultural é a excessiva centralização de poder que existente no Brasil, e que mantêm as pessoas dependentes dos que exercem o poder. Este pode ser um dos motivos pelo qual muitos brasileiros têm dificuldade para tomar decisões e assumir as responsabilidades.

Outras relações e comparações poderiam ser feitas. Mas acredita-se que estas sejam suficientes para que se compreenda como as diferenças culturais estão presentes no relacionamento entre as pessoas no ambiente empresarial e o quanto elas podem ser fonte de mal entendidos. Uma melhor compreensão sobre esta questão poderá ajudar maior aproximação e uma interação com mais sinergia, possibilitando resultados mais adequados e satisfatórios para todos.

5 Conclusões

O mundo de hoje está cada vez "menor" e o relacionamento entre as pessoas de países diferentes é cada vez mais comum e constante, o que não significa que ocorra uma real harmonia entre todos. Mesmo em situações onde este relacionamento deve se dar de uma forma relativamente amigável, como é o caso das empresas que se deslocam de seus países de origem para outras regiões do mundo, nem sempre o entendimento entre as pessoas se dá e as dificuldades para tal impedem uma relação intercultural tranqüila.

Para tanto é preciso que as pessoas desenvolvam uma consciência e compreensão das diferenças culturais, de maneira tal que possam saber os motivos pelos quais seus colegas de trabalho assumem atitudes que nem sempre são consideradas satisfatórias do ponto de vista da sua realidade.

Esta postura necessita que se controle o etnocentrismo, comportamento comum quando se entra em contato com pessoas de culturas diferentes. Há uma tendência de se valorizar aspectos de nossa cultura e se perceber o outro como

inadequado e inconveniente. Via de regra, o etnocentrismo provoca conflitos insolúveis quando as diferenças não são compreendidas como fatos culturais, mas são interpretadas como dificuldades de relacionamento interpessoal.

Desenvolver uma postura de empatia e respeito para com o outro é uma forma de compreender que nem sempre diferenças culturais significam dificuldades de relacionamento. À medida que se tenta perceber como a outra pessoa sente-se em nosso lugar e também quando se desenvolve formas de respeito mútuo em relação às diferenças de cada um aumentam as possibilidades de amenizar os conflitos

Para que se possa compreender e aceitar as diferenças torna-se necessária a utilização de "intérpretes". Da mesma forma que utilizamos intérpretes para traduzir palavras e frases de um idioma diferente do nosso para que possamos compreender o que os estrangeiros falam, também se torna necessário que alguém interprete os costumes, atitudes e comportamentos de pessoas de outra cultura para que se possa compreender o que estas pessoas estão nos dizendo com sua linguagem não verbal e não se interprete os fatos a partir de nossas referências, portanto muitas vezes erroneamente.

Por fim, convém ressaltar que a convivência intercultural significa sempre uma troca de conhecimentos, hábitos, costumes valores e atitudes e que as pessoas que vivem esta experiência inevitavelmente passam por um processo de transformação. Significa um processo enriquecedor do ponto de vista pessoal e cultural, pois a diversidade possui sempre maiores alternativas do que a mesmice que atrofia e empobrece as relações sociais.

Sob este prisma, considera-se o ambiente empresarial intercultural possuidor de uma riqueza cultural considerável que deve ser aproveitada por todos que o freqüentam como forma, não só de aprender a se relacionar com os companheiros de trabalho, mas também para conhecer melhor os seres humanos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, M. M.; et. al. **Cultura Organizacional Brasileira**. In: WOOD JR, T. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em Administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. Vol. 2.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

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

DA MATTA, R. **Você sabe com que está falando? Um ensaio sobre a**

- distinção entre indivíduo e pessoa no Brasil.** In: Carnavais, malandros e heróis. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- _____. **Você tem cultura?** In: Explorações: ensaios de sociologia interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. p. 121-128.
- D'IRIBARNE, P. **La logique de L'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales.** Éditions du Seuil, mai. 1989.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas** Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- HALL, E. T. e HALL, M. R. **Guide du comportement dans les affaires internationales Allemagne, États-Unis, France.** EDITIONS DU SEUIL, 1990.
- HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil.** 9ª ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1976.
- LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico.** 11ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.
- LÉVI-STRUSS, C. et al., **Raça e História.** In: Raça e ciência. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- MARTINS, W. **Um Brasil diferente.** São Paulo: T. A> Editor, 1989.
- PATEAU, J. **Aproche comparative interculturelle: Etude D'entreprises francaises et allemandes.** These de doctorat. UNIVERSITE DE PARIS X NANTERRE – ETUDES GERMANIQUES, 1994.
- TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais - PR.** Dissertação de Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Tecnologia - CEFET/PR. Curitiba, 2001.
- TROMPENARS, F. **Nas ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios.** Tradução de Claudiney Fulmann. São Paulo: Educator, 1994.