



A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE AQUISIÇÃO NO SETOR DE BIOTECNOLOGIA

THE INFLUENCE OF NACIONAL CULTURE ON ORGANIZACIONAL CULTURE: CASE STUDY OF ACQUISITION IN THE BIOTECNOLOGY SECTOR

Luciana Fagundes Silveira, Msc.
PUC Minas
lufasilveira@uol.com.br

Fernando Coutinho Garcia, Dr.
Faculdade Novos Horizontes
fernando.coutinho@unihorizontes.br

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, sete anos após o processo de aquisição de uma empresa brasileira do ramo farmacêutico por uma multinacional dinamarquesa. Principal norteador deste trabalho, Hofstede (2003) construiu um modelo teórico que permitiu aos pesquisadores refletirem sobre as influências de uma dada sociedade no contexto das organizações. 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 cinco dimensões traçadas por esse pesquisador tornou-se possível investigar na prática o que imperava na organização adquirida: 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. Com vistas a aprofundar a leitura desse ambiente organizacional foi feita também uma série de entrevistas semiestruturadas, com ex-trabalhadores da empresa nacional e com os atuais gestores da multinacional. O resultado 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.

Palavras-chave: Aquisição; Cultura Organizacional; Cultura Nacional.

ABSTRACT

This work is characterized as a descriptive case's study accomplished with the purpose of understanding the influence of the national culture in the organizational atmosphere, seven years after the process acquisition of a brazilian company of pharmaceutical branch by a multinational. Main guide of this work, Hofstede (2003) built a theoretical model that allows the researchers to contemplate on the influences of an specific society in the context of the organizations. Theoretically this study verified that the two studied nations, Denmark and Brazil are in opposed sides in the scale of Hofstede. After understanding the space of each one of these nations in what it concerns, in the five dimensions outlined by the researcher, was possible to investigate in practice the imperative of the organization acquired: if the dimensions of the brazilian culture or of the scandinavian culture. This investigation started with the application of 167 questionnaires to the current workers of the multinational. In order to further the reading of the organizational environment, a series of interviews with former employees of the company was also done with current national and multinational managers. The result showed an expressive influence of the brazilian culture in the administrative atmosphere in spite of the high normalization level and socialization of the administration's principles of the scandinavian company.

Key-Words: Organizational Culture; National Culture; Acquisition; Cultural Integration

1 INTRODUÇÃO

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.

Entre os possíveis modelos de combinação estratégica entre organizações tem-se - 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. A aquisição, segundo Pardini (2004), caracteriza-se pela tomada de poder de uma instituição por outra, sendo que a adquirida passará pelo desaparecimento legal.

Tanure (2006) esclarece que além de complexos, os processos de aquisição ocorrem em etapas contínuas e interdependentes, que exigem gerenciamento adequado, com vistas ao sucesso do novo empreendimento. Ainda segundo a autora, 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. Contudo, 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 encontro de culturas.

Mediante esta realidade ascende, em âmbito mundial, a partir da década de 80, estudos que se voltam para discutir e compreender os pressupostos da chamada cultura organizacional. 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, Alvesson (1987) 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.

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. Contudo, percebe-se, principalmente, em casos de aquisição

(fundamentalmente quando a adquirida passa por dificuldades financeiras) que há uma tendência da adquirente de impor o seu modelo cultural.

Entretanto é sabido que a cultura organizacional está sujeita às influências da cultura nacional. Instigamos, portanto compreender esta influência a partir de uma investigação teórico- empírica.

Em 2002, a multinacional dinamarquesa Novo Nordisk adquiriu a Biobrás, empresa brasileira do mesmo ramo. Tratava-se então de uma empresa centenária, de atuação global, comprando uma empresa norte-mineira detentora de uma expertise na área de Biotecnologia, contudo, sem capital para uma competição em âmbito mundial.

Como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) compreendeu que poderia haver um monopólio de mercado manteve a negociação em suspenso por quase dois anos. Período em que, segundo depoimento de trabalhadores, a organização não era, efetivamente, nem Biobrás, nem Novo Nordisk. Com o fim do impasse a multinacional dinamarquesa anunciou investimentos de 230 milhões de dólares e começou a intervir naquela realidade organizacional.

Em 2005 em visita à organização para a produção de um vídeo documentário foi possível perceber, a partir de entrevistas com dinamarqueses e brasileiros, que os trabalhadores da extinta Biobrás vivenciavam uma nova realidade. E sentiam o impacto das mudanças de hábitos, valores, símbolos, ritos, arquitetura e linguagem.

Na ocasião 12 famílias de dinamarqueses que mudaram para Montes Claros, para conduzir o processo de integração cultural e construção de uma nova fábrica (que passaria a operar com o padrão de gestão Novo Nordisk) interferiam de forma sistemática na realidade organizacional encontrada.

Em 2008, voltamos à organização com o objetivo de compreender, se mesmo diante de tantas mudanças empreendidas pelos dinamarqueses prevaleciam naquele ambiente traços da cultura brasileira. Ou se fora erguida naquele local uma “pequena ilha” moldada pelos pressupostos gerenciais e culturais dos dinamarqueses.

Com base no modelo de Hofstede (2003) refletimos sobre a influência da cultura nacional na cultura organizacional, bem como, foi possível perceber que brasileiros e dinamarqueses encontram-se em pólos opostos, no que diz respeito à escala bipolar proposta pelo teórico holandês. Após esta percepção teórica partiu-se para uma investigação empírica. Com base em entrevistas semi-estruturadas junto a gestores da Novo Nordisk e a partir da aplicação de 167 questionários que foram respondidos por trabalhadores em todos os níveis, foi possível responder à seguinte inquietação: Na percepção 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?

2 A DINAMARCA E O BRASIL: ANÁLISE COMPARATIVA A PARTIR DE HOFSTEDÉ

O estudo de Hofstede (2003) é bipolar, variando numa escala que vai de 0 a 100. Assim é possível enquadrar um dado país como: coletivista ou individualista; com distância hierárquica (pequena ou grande); com nível de controle da incerteza (baixo ou elevado); com tendência à feminilidade ou à masculinidade e como sendo um país onde prepondera a orientação a longo prazo ou a orientação a curto prazo.

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).

Abaixo enquadrámos a Dinamarca e o Brasil no modelo teórico de Hofstede (2003). O resultado revela que as duas nações encontram-se em pólos opostos no que concerne às quatro primeiras dimensões de Hofstede(2003). Na quinta dimensão: orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo não foi 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.

2.1 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.

2.2 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.

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.

“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).

2.3 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. 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.

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.

2.4. 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. 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.

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 Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo

Nesta categoria não foi 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 europeus, 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.

Após compreender a posição da Dinamarca e do Brasil na escala bipolar de Hofstede (2003) passamos para a pesquisa empírica para compreender a influência da cultura brasileira no ambiente Novo Nordisk, a partir da visão dos trabalhadores.

3 ESTUDO DE CASO

Para revelar a realidade cultural da Novo Nordisk, sete anos após concluído o processo de venda e dimensionar o impacto da cultura brasileira neste ambiente, os pesquisadores basearam-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. No total foram 12 entrevistas realizadas com: o ex-diretor executivo da Biobrás (adquirida), 3 trabalhadores que deixaram a empresa durante o processo de integração e atuais gestores da Novo Nordisk em Montes Claros, dentre eles um gestor francês e um consultor dinamarquês. O propósito destas entrevistas foi levantar dados sobre as empresas envolvidas no processo (Biobrás e Novo Nordisk), compreender o processo de aquisição e entender o nível de interferência dos dinamarqueses na realidade administrativa da empresa adquirida. Num segundo momento, os entrevistados contribuíram também para o aprofundamento dos dados revelados pela pesquisa quantitativa.

Para responder aos questionários, os trabalhadores foram selecionados de forma aleatória, dentro de cada estrato, com vistas a compor a amostra necessária para a confiabilidade da pesquisa. Em julho de 2008, momento em que os questionários foram aplicados, a população da empresa era composta por 708 empregados, sendo esses subdivididos em sete diretorias. Contamos com 167 respondentes, o que foi considerado uma amostra significativa, apontando para uma margem de erro de 7%.

Junto aos 167 trabalhadores/respondentes foi aplicada uma escala já validada de Coleta e Coleta (2005). A escala é composta por 8 dimensões e 104 questões. Cabe esclarecer, entretanto, que esta escala 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 revelar quais dimensões nacionais estavam presentes na Novo Nordisk (brasileira ou dinamarquesa), uma vez que ele apresenta, claramente quatro dimensões de Hofstede(2003) : Distância de poder, ou distância hierárquica; Controle ou evitação de incertezas; Igualdade de gênero (também conhecida como masculinidade *versus* feminilidade) e Coletivismo *versus* individualismo.

Já a dimensão orientação para o futuro apresentada, por Coleta e Coleta (2005) como tendo origem principalmente nos trabalhos de Kluckohn e Strodtberk (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) optamos por nomeá-las de dimensões de cultura nacional e organizacional. São elas:

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

Cabe pontuar que, 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.

Já a análise qualitativa se deu por meio da análise de conteúdo dos discursos e falas dos entrevistados, centrando-se nas idéias e colocações predominantes.¹

3.1. De Biobrás a Novo Nordisk

Na segunda metade da década de 70, começa a operar em Montes Claros, norte de Minas Gerais, a Biobrás. A organização que nasceu, praticamente, incubada na escola de medicina da UFMG contou com incentivos fiscais e traçou uma trajetória de sucesso em âmbito nacional e internacional, estabelecendo-se como uma empresa referência de alta tecnologia, operando na produção de insulina.

Na década de 1990, a Biobrás tornou-se uma das quatro empresas a produzir insulina no mundo e ao final de 2001 já detinha 80% do mercado nacional e exportava para 12 países. Contudo, em janeiro de 2002, foi vendida para uma de suas principais concorrentes, a multinacional dinamarquesa Novo Nordisk. De acordo com o ex-presidente da Biobrás, Guilherme Emirch, a venda foi uma decisão estratégica, já que o mercado de insulina estava se concentrando cada vez mais entre três *players* no mundo exigindo investimentos vultuosos. "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".

Após a venda, a aprovação do negócio pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) levou quase dois anos. Portanto, a intervenção da Novo Nordisk naquele contexto organizacional tem início

¹Este artigo é parte de uma dissertação de mestrado intitulada "Integração Cultural: um estudo de caso de aquisição no setor de Biotecnologia". Disponível na Faculdade Novos Horizontes o material traz a pesquisa em detalhes.

efetivo a partir de 2003, quando a multinacional anunciou investimentos de 230 milhões de dólares para a produção de insulina em Montes Claros e deu início à construção de uma nova fábrica. Neste momento, os trabalhadores da antiga Biobrás são inseridos em uma nova realidade; tornam-se integrantes de 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® é uma organização centenária que emprega, aproximadamente, 26 mil pessoas em 79 países.

3.2. 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.

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.).”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,”pontuou Zuculin.

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 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.

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,” relatou a gerente de qualidade.

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. A gerente de qualidade, explica que de forma escalonada, os empregados iam aprendendo uma nova maneira de trabalhar. “Por exemplo, a Biobrás tinha uma certa forma, um certo processo de controlar documentos. Nós tínhamos que aprender o modelo Novo Nordisk de fazer.”

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. Segundo uma entrevistada: “A cultura do dinamarquês é prazo. Entre qualidade e tempo, o que deve prevalecer é o tempo.” Aos poucos, os trabalhadores brasileiros compreenderam que o cumprimento de horários para o dinamarquês é fator inegociável.

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).

Cabe enfatizar que na mesma medida em que os entrevistados identificaram que após a aquisição mudaram na organização: a orientação de tempo, o rigor com relação ao cumprimento das 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.

Os entrevistados revelaram, portanto, um trabalho sistemático da Novo Nordisk com vistas a implantar o seu modelo de gestão, a sua forma de trabalho, a sua cultura empresarial centenária. Para tal, a multinacional entrevistou em todos os níveis da Biobrás: novos símbolos, marca, laiaute, arquitetura organizacional, processos administrativos e faz no dia a dia um trabalho sistemático de introjeção da missão, visão, valores e princípios. O resultado desse trabalho pode ser dimensionado a partir do depoimento de seu principal gestor.

Em entrevista, 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).

Vale pontuar que 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.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS QUANTITATIVA E QUALITATIVA

4.1 A Pesquisa Quantitativa

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 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
- Presença de coletivismo

- Presença de feminilidade
- Presença de alta necessidade de controlar as incertezas
- 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.

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.

Acredita-se que o alto controle das incertezas 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.

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 relembrar 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 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 (2003) 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 (por este estudo) 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 que compõem de forma secundária(mas importante) a discussão empreendida por este estudo.

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 Strodtberk (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.

4.2 Análise Qualitativa

Especificamente acerca das cinco dimensões de Hofstede buscou-se aprofundar na compreensão de duas delas. Com relação à distância hierárquica, instigou-nos compreender por que a análise estatística apontou para um nível moderado de hierarquia na Novo Nordisk. Já com relação à orientação de longo prazo, pretendemos identificar a visão dos gestores, na medida em que nesta dimensão, o pesquisador holandês não investigou a Dinamarca.

Com relação à distância hierárquica, considerada moderada, o que se depreendeu, 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.

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 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.

Já com relação à orientação de longo prazo, o gerente de produção asséptica entende esta como sendo uma forte 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 pra 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, resolvemos 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 ferramentas de acompanhamento para monitorar suas metas, mas esse processo não seria desagregador. “Aqui, a idéia é você somar esforços”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi esclarecer, a partir da perspectiva dos trabalhadores, em que medida a cultura nacional brasileira está presente na dinâmica administrativa da Novo Nordisk, sete anos após o processo de integração estabelecido pela multinacional dinamarquesa. Isso levou os pesquisadores a concluir que, tendo como parâmetro Hofstede(2003), as cinco dimensões evidenciadas no contexto da multinacional apontam para uma expressiva influência da cultura brasileira no ambiente de gestão.

Vale ressaltar, que com relação à 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.

Já 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 (2003) o Brasil encontra-se no meio do caminho entre as influências da cultura masculina e da cultura feminina.

Mas, vale pontuar que Tanure (2005) buscou aprofundar as bases da pesquisa feita por Hofstede, entre 1968 e 1972, e focou seus estudos no Brasil. Tendo como referência temporal os últimos trinta anos e como base privilegiada de informações depoimentos de 1.732 executivos brasileiros. Tanure (2005) ao revisitar Hofstede (2003) gerou uma atualização dos dados do pesquisador holandês. No que concerne às 5 dimensões Tanure revelou que, 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 à 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 (2003) 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.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Coalizão Cultural**: Um Estudo de caso de uma empresa Escandinava no Brasil. São Paulo, 1992. 196 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresa) – Escola de Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- ALVESSON, Mats. **Organization Theory and Technocratic Consciousness**: Rationality, Ideology and Quality Work. New York, Walter de Gruyter, 1987.
- 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.
- 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**, v. 4, n.2, p.155-164, 2005.
- 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.
- 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.
- HOFSTEDE, Geert. **Cultura e Organizações**: compreender a nossa programação mental. trad. António Fidalgo. 1a ed., 2 reimp. Lisboa: Sílabo, 2003. 308p.
- KLUCKHOHN e Strodtberk, **Variations in Value Orientations**. New York, HarperCollins, 1961.
- KPMG CORPORATE FINANCE. **Fusões e aquisições: transações realizadas no Brasil 1994-2001**. São Paulo, KPMG, 2001.
- McCLELLAND, David. **A Sociedade Competitiva**. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1972.
- MOTTA, Fernando Prestes. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. **O&S**. v.10, n. 26, jan/abr. 2003.
- 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.
- NOVO NORDISK-NOVO NORDISK BRASIL. **Introdução**. Disponível em: www.novonordisk.com.br/documents/article_page/document/sobre_novonordisk.asp Acesso em: fev 2009.
- 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.
- 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.

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.

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

TROMPENAARS, F. e HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture** : Understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey, 1993.

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.