

CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ASPECTOS DA GESTÃO ESTRANGEIRA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE ASPECTS OF FOREIGN MANAGEMENT IN BRAZILIAN COMPANIES

Zender Magela de Lima¹
Danilo de Melo Costa²
Daniela Vecchia Costa³

RESUMO: O Brasil tem se deparado com uma considerável crescente tendência das corporações em compartilhar a gestão empresarial com profissionais estrangeiros. Todavia, há uma discussão entre as vantagens e/ou desvantagens destas constantes inserções. Diante deste contexto, o artigo teve como objetivo apresentar uma análise sobre a importância da imigração para o crescimento do país e demonstrar que as empresas se tornaram um lugar propício para a gestão estrangeira se fazer presente, visto que as competências e visões dos mesmos são necessárias e ideias para estimular a competitividade das organizações no mercado globalizado.

Palavras-chave: Gestão Empresarial; Profissionais Estrangeiros; Cultura Organizacional.

ABSTRACT: Brazil has encountered a considerable growing tendency of corporations to share business management with foreign professionals. However, there is a discussion between the advantages and / or disadvantages of these constant insertions. In this context, the article aimed to present an analysis of the importance of immigration to the country's growth and to demonstrate that companies have become a propitious place for foreign management to be present, since the competences and visions of the same are necessary and ideas to stimulate the competitiveness of organizations in the globalized market.

Keywords: Business Management; Foreign Professionals; Organizational Culture.

1. Introdução

Ninguém desconhece que o Brasil representa, para muitos estrangeiros, novas perspectivas de crescimento profissional e até mesmo de estabilidade econômica e social em um mundo tão globalizado. Nesta nova forma de enxergar o mundo, o país, ainda considerado em desenvolvimento, vem atraindo profissionais de diversos países buscando ascensão na carreira, como também de empresas que passaram a enxergar em terras brasileiras grandes oportunidades de negócio.

Por outro lado, a estrutura organizacional das empresas brasileiras demanda um tempo maior para assimilar e adaptar-se a um perfil de profissional estrangeiro, cujas visões de mundo, de postura ideológica e de gestão empresarial estão distantes da realidade vivenciada pelos profissionais brasileiros. Ainda assim, como observa Santos (1998), quando se relaciona a multiplicidade de cultura com o contexto em que ela é produzida permite à empresa, em um mesmo ambiente, aliar as concepções diferentes dos

¹ Centro Universitário UNA. Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pelo Centro Universitário UNA. Email: zenderlima@gmail.com

² Universidade FUMEC / Centro Universitário Una. Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC e Professor do Centro Universitário Una. Email: danilomct@gmail.com.

³ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI. Tutora Externa na UNIASSELV. Email: vecchia.daniela@yahoo.com.br

CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ASPECTOS DA GESTÃO ESTRANGEIRA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

modelos de gestão com o propósito maior de qualquer organização: perpetuar-se no mercado.

Neste tocante, o desenvolvimento da gestão empresarial no Brasil que, historicamente, alicerçou-se em abundância mão-de-obra de pouca qualificação e barata, com fraco amparo na legislação trabalhista. Depara-se, porém, agora, com uma crescente tendência das corporações em compartilhar a gestão empresarial com profissionais estrangeiros, dando ao empresariado brasileiro uma nova dinâmica na busca de qualidade e produtividade frente à internacionalização da economia brasileira.

No primeiro momento, o presente trabalho tem a prerrogativa de entender a importância da imigração para o crescimento do Brasil. Esse entendimento permite uma compreensão maior do impacto de outras culturas não só para o desenvolvimento econômico do país, mas, principalmente, para o aumento do intercâmbio comercial das empresas brasileiras.

O segundo e o terceiro momentos trazem os elementos que norteiam a gestão estrangeira para o sucesso ou não da empresa brasileira, de modo que se observe a influência deste tipo de gestão para o desenvolvimento do Brasil.

Por fim, o presente trabalho busca entender como a gestão estrangeira pode aumentar a competitividade da empresa brasileira em um mercado globalizado.

2. Referencial teórico

A presente sessão inicia descrevendo a importância da imigração para o crescimento do país, seguido de uma análise do Brasil como rota para os profissionais estrangeiros. Finalmente, apresenta-se a estrutura da empresa brasileira, que se encontra em constante transformação.

2.1. A importância da imigração para o crescimento do país

O Brasil, historicamente, tem enraizando na própria história traços culturais de diversos países. Essa pluralidade de nacionalidades vem ajudando a construir um país com oportunidades de crescimento profissional e pessoal para muitos imigrantes que aqui chegaram.

Ainda que motivos diversos fizessem centenas de milhares de pessoas deixarem suas origens e, de certo modo, encontrar em terras brasileiras a chance de recomeçar uma nova trajetória de vida. Observou-se, em um dado momento que, esse movimento migratório se deu pela propagação, especialmente, em terras europeias, vindas de guerras ou por desaceleração econômica, de encontrar no continente americano prosperidade, atraindo inúmeros camponeses por meio de promessas falsas de uma realidade ainda não construída (CÁNOVAS, 2011).

De fato, o Brasil, em diversos momentos da história, atraiu pessoas de determinados países que, trouxeram não só os costumes e os hábitos, mas, essencialmente, a mão-de-obra necessária para a urbanização e a industrialização – ainda que em passos lentos – do país.

Observa Aulich (1995) que, o imigrante conseguiu em um curto espaço de tempo transformar terras não exploradas ou não cultivadas, em lugares com novas perspectivas.

Ainda segundo Aulich (1995), os imigrantes se adaptaram tão rapidamente às novas terras, logo, aprenderam novos hábitos, baseados em experiências e tradições outrora fortemente construídas nos países de onde vieram.

Completa Shaden (1956), a aculturação dos imigrantes ajudou na aceleração da urbanização e, conseqüentemente, na formação das classes sociais. O conceito que ainda hoje se percebe nas diferenças classes sociais, como o assalariado (com a força de trabalho), a classe dominante (com os recursos e instrumentos), por exemplo, constituíram o processo de construção do Brasil.

Diferentemente de alguns países, como os Estados Unidos, cuja preocupação maior foi de povoá-los devido às semelhanças de clima, geografia e outras características comuns aos países europeus. O Brasil, porém, tem marcado na história a exploração dos recursos naturais e, basicamente, a exploração da força de trabalho.

Analisa North (1995), os Estados Unidos tiveram sua ocupação marcada pelo empreendimento capitalista, com fins de comércio, diferente de outros países que, por sua vez, foram voltados para a subsistência.

Compara Prado Jr. (1942), nas áreas tropicais, como o Brasil, os europeus apenas conduziram o trabalho dos nativos (os índios) e outros residentes no intuito de manter uma colônia de exploração, cuja produção seria usada para fornecimento de produtos para o comércio.

Em um processo natural, um país a qual se destina apenas à produção e fornecimento de alimentos ou matéria-prima, não se limitaria tão somente em produzir sem a preocupação de modernizar o parque produtivo. Para cumprir seu papel comercial, o Brasil sairia de uma economia limitada pela exploração para o povoamento, já que ele estava formado para dispor produtos para o mercado e, conseqüentemente, ofereceria uma força de mercado até então desconhecida para outras economias.

Completa Prado Jr. (1942), se nada mais importava no Brasil a não ser atender os interesses comerciais europeus. Uma força contrária, no entanto, criou uma estrutura de organização e sociedade decisivamente importante para o desenvolvimento da economia brasileira.

Observa-se, portanto, que o processo de imigração no Brasil resultou em grandes transformações na estrutura de mercado, no processo de formação das cidades e na cadeia de fornecimento de produtos.

2.2. O Brasil como rota para os profissionais estrangeiros

Percebe-se que o grande interesse de profissionais estrangeiros no país justifica, em parte, pelas constantes transformações ocorridas nos últimos anos no ambiente organizacional e na construção de uma nova estrutura de mercado voltada para a internacionalização da economia, aliada com a instalação de empresas estrangeiras no país.

Comenta Machado (1982) que, as indústrias ao buscarem por profissionais mais qualificados voltaram suas atenções para os imigrantes europeus, em sua maioria, por possuírem habilidades e apresentarem experiências não encontradas com tanta facilidade nos profissionais brasileiros.

CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ASPECTOS DA GESTÃO ESTRANGEIRA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Essa onda vem se tornando uma tendência no mercado brasileiro para atender ao novo dinamismo do ambiente empresarial, cada vez mais globalizado e com uma carência expressiva de profissionais com conhecimento em negócios de ordem global. Realmente, entender um cenário substancialmente transformado e dinâmico exige da empresa mudanças rápidas caso queiram sobreviver (HANDY, 1995).

2.3. Estrutura da empresa brasileira em constante transformação

A indústria brasileira foi marcada por muito tempo pela estrutura de empresas familiares, cuja centralização de poder limitava as decisões na visão única e exclusiva da autoridade máxima, geralmente o patriarca da família.

A gestão centralizada em apenas uma pessoa criava certa resistência quando outras pessoas participavam do processo decisório. Essa resistência frente a essa nova realidade reduz a possibilidade de aumentar a participação da empresa em outros mercados por meio de abertura do capital, fusão com outras empresas, parcerias com empresas internacionais, já que visivelmente haverá a perda do controle centralizado (MARTINS, 1999).

De forma mais frequente, a gestão familiar vem perdendo força no mercado, exigindo profissionais com qualificação e conhecimento técnico, aliados com uma gestão de pessoas coerente com um perfil de profissionais tão sintonizados com os direitos trabalhistas quanto capazes de discutir de igual para igual as estratégias adotadas pela empresa.

Outra característica da indústria brasileira encontrava-se no desenvolvimento da gestão empresarial alicerçada em abundância mão-de-obra com pouca qualificação e barata, com fraco amparo na legislação trabalhista. Tal característica foi reforçada com a gestão paternalista tanto no ambiente privado quanto no público, gerando morosidade em resposta às constantes mudanças externas quanto à agilidade e renovação (FREURY, 1997)

Agora, porém, com a crescente tendência das corporações em compartilhar a gestão empresarial com profissionais estrangeiros, dando ao empresariado brasileiro uma nova dinâmica na busca de qualidade e produtividade frente à internacionalização da economia brasileira. Os modelos de gestão tradicionalmente aplicados nas empresas brasileiras se tornam menos eficazes para o aumento da competitividade do país de forma global.

Neste ponto deve-se identificar que uma empresa internacionalizada não precisa necessariamente ter sua gestão constituída de profissionais estrangeiros. Como observa Ghoshal & Tanure (2004), a internacionalização pode ser realizada por meio de fusões e aquisições.

Ainda segundo Ghoshal & Tanure (2004), a internacionalização vem se tornando uma importante alternativa para o crescimento da organização, ajudando-a a adequar sua estrutura aos padrões de gestão internacional, além de atrair investimentos em tecnologia e em processos produtivos.

Por outro lado, a gestão estrangeira independe de a empresa ser de capital nacional ou estrangeiro. O que se analisa, agora, é a capacidade deste tipo de gestão em resolver

todas as questões envolvendo a operacionalização das atividades, assim como lidar com as influências internas e externas que a empresa está sujeita.

Em termos operacionais, as atividades empresariais estão muito além da competência dos gestores. Passa-se por ela, mas é a soma das competências essenciais de cada departamento aliadas com as estratégias para alcançar as metas globais com ações concretas, tornando possível alcançar os objetivos da organização (KAPLAN, 2000).

Em tese, a empresa cuja alta cúpula é composta por profissionais estrangeiros, geralmente, é aquela cuja matriz está situada em outro país. Assim, no Brasil, teria uma extensão dela, quer seja um escritório ou a instalação fabril (linha de produção).

Neste contexto, o intercâmbio entre profissionais da mesma empresa, residentes em diferentes países, ocorria de forma mais frequente. Possibilitaria, portanto, em um dado momento, aos profissionais de origem estrangeira atuação no país, geralmente, em cargo de liderança.

Entende Featherstone (1990) que, uma empresa ao abrir a possibilidade de interação entre diferentes culturas, além de favorecer o desenvolvimento do processo criativo, permite universalizar os valores desconexos pelas diferenças de nacionalidade quando tais encontros ocorrem no ambiente organizacional, acompanhados de uma gestão amplamente conectada com o mundo.

Na interação de diferentes culturas muitos pontos são observados de modo a identificar as semelhanças e diferenças na gestão feita por um brasileiro quando comparado com aquela realizada por um estrangeiro.

Em relação à cultura, alguns valores tradicionais continuam presentes, embora estejam submetidos ao ambiente no qual as pessoas estão inseridas. Como observa Bruhn (2001), a aceitação aos valores corporativos pode até ser uma decisão individual, mas o processo de mudança envolve uma adaptação das próprias crenças, percepções, emoções e de gestão à cultura organizacional.

Em outras palavras, no envolvimento de questões culturais tão distintas, é preciso construir o entendimento em cada um que a organização é simplesmente um conjunto de pessoas trabalhando em prol de diferentes objetivos individuais, mas para apenas um único objetivo organizacional, independente se elas nasceram no mesmo país ou não.

Neste aspecto, constata-se uma inclinação maior da gestão estrangeira em trabalhar as diferenças culturais de maneira mais intensa, uma vez que a resistência dos colaboradores torna o maior obstáculo para alcançar as metas estabelecidas pela empresa, quando delas dependem a gestão estrangeira.

Completa Branson (2007), o alinhamento dos objetivos pessoais com o coletivo, quando existe a influência de uma liderança estrangeira, é obtido no momento em que as partes compreendem um ao outro. A diferença de cultura, idioma, visão de mundo e tratamento pessoal caem por terra ao passo que os valores da empresa são bem trabalhados pela alta cúpula e isso passa a ter significado para todos.

Ainda segundo Branson (2007), as pessoas tendem a desenvolver todo o potencial quando existe um estímulo da liderança em aproximar os valores da organização com os valores pessoais.

CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ASPECTOS DA GESTÃO ESTRANGEIRA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Tal prática é menos frequente quando determinada empresa é administrada por brasileiros. Não pelo fato de inexistir tamanha preocupação, mas quando se percebe certa acomodação ou desconhecimento na aplicação de uma gestão com recursos muitas vezes não desenvolvidos pelas empresas brasileiras. Diferente da gestão estrangeira que apresenta uma visão mais holística de técnicas modernas de gestão, pelos quais recursos e métodos utilizados pelas grandes empresas internacionais passam a ser aplicados costumeiramente.

Branson (2007) identifica que a proximidade dos traços culturais cria certa estabilidade na organização, dificultando a aplicação de mudanças pelos gestores, visto que as pessoas tendem a ser acomodadas por estarem adaptadas ao ambiente e qualquer mudança discutida ainda mais com um estrangeiro tende de aumentar a resistência, gerando mais conflitos de relacionamento.

Outro aspecto na gestão estrangeira é na condução de conflitos de relacionamento. Neste contexto, a gestão brasileira consegue estabelecer de forma mais prática uma solução, uma vez que são mais claras às evidências durante determinando desentendimento, ao passo que o estrangeiro encontrará muitas dificuldades em estabelecer critérios que o ajude a resolver inúmeros contratempos no ambiente de trabalho. Credita-se ao fato dele não fazer parte da cultura brasileira.

Para Schein (2001), certas práticas são aprendidas no dia a dia e para compreendê-la deve ter certa vivência na cultura local, de modo a casar a gestão com as práticas aprendidas diariamente. Por isso, uma gestão estrangeira irá se deparar constantemente com a dificuldade de resolver questões simples para um brasileiro, mas de difícil compreensão ou aceitação em outras culturas. Ainda Schein (2001) é preciso compreender o modo de ser das pessoas em uma empresa, aprender suas linguagens, modos de pensar, visões de mundo para então fazer as mudanças necessárias.

Enfim, as empresas se tornaram um lugar propício para a gestão estrangeira se fazer presente, visto às competências e visão de mundo tão presente no gestor estrangeiro dos quais são requisitos necessários para estimular a competitividade da empresa no mercado globalizado.

3. Metodologia

Como observa Pinto (2002), a metodologia orienta o processo de investigação para tomada de decisões apropriadas na busca do conhecimento, estimulando o desenvolvimento crítico e observador do cientista.

Neste sentido, a metodologia auxiliou o pesquisador na busca do objetivo proposto, ajudando-o a descrever e a definir as fases e as atividades desenvolvidas, quanto ao tipo de pesquisa empregadas, as técnicas abordadas, seu universo e amostra definidos, bem como os instrumentos de pesquisa utilizados; os meios de coletas de dados a se fazer uso.

Segundo Lakatos e Marconi (1987, p.15), pesquisar pode ser considerado “como um procedimento normal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir a verdade parcial”.

A pesquisa em questão é de natureza descritiva, já que tem o intuito de entender como determinado fenômeno influencia o comportamento organizacional. Para Lakatos e Marconi (2002, p.20), a pesquisa descritiva busca adequar tanto os métodos quanto à pesquisa ao problema estudado.

Já, a abordagem empregada é qualitativa, tendo em vista que o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados que, o pesquisador analisou diversos fenômenos, interpretando-os e atribuindo-lhes vários significados no decorrer do processo de pesquisa.

O universo dessa pesquisa foi composto de: livros, Internet (sites), revistas especializadas. Proporcionou ao pesquisador obter informações que lhe auxiliaram no esclarecimento das questões sobre o fenômeno, bem como diagnóstico do problema proposto.

4. Resultados

Para consolidação das hipóteses baseadas em análises feitas por diferentes autores, foram elaboradas situações contemplando a problemática da gestão estrangeira em uma empresa nacional. Os dados levantados permitem uma avaliação estratégica desse tipo de gestão como fator-essencial à melhor eficiência dos processos e tecnologia utilizada.

Partindo desse pressuposto, foi feito um estudo em uma empresa de comércio exterior que, atua no agenciamento de carga internacional e no desembaraço aduaneiro de exportação e importação. A empresa tem sua matriz localizada na Itália, tendo a gestão no Brasil feita em dois momentos por profissionais de diferentes nacionalidades. A primeira, feita por um gestor brasileiro e atualmente ela é desenvolvida por um italiano.

Na pesquisa⁴ realizada observou-se a preocupação da empresa em manter o nível de satisfação do cliente no mesmo patamar, independente de quem fosse o gestor. A diferença, porém, é mais bem contextualizada no ambiente interno, pelos quais os profissionais da referida empresa vêm percebendo na mudança de gestão a forte influência em termos operacionais.

Em termos de relações humanas, o resultado mostrou que 72% dos profissionais achavam a gestão do brasileiro de boa para forte, 26% consideravam fraca para boa e 2% fraca. Foram destacadas as principais características: paternalista, educado, sempre adotando o diálogo com os problemas de relacionamento, muito voltado para a parte humana da empresa e com uma forte ligação com a parte comercial.

Quando analisado a gestão de custos e na parte financeira da empresa, o resultado foi bem diferente. Apenas 36% consideraram a gestão de boa para forte, 48% de fraca para boa e 16% fraca. Foram apontadas as principais características: confiança em demasia nas questões financeiras e contábeis nas mãos de apenas uma pessoa, pouco

⁴ Pesquisa realizada com 71 profissionais da empresa, distribuídos nos escritórios de Belo Horizonte, Recife, Rio de Janeiro e Santos. Não houve divisão de hierarquia enquanto pesquisa, uma vez que a mudança foi observada apenas na diretoria. Neste sentido, todos os níveis hierárquicos foram afetados. O período analisado se divide em dois: 2012 – 2014 (gestão do brasileiro) e 2014 – atual (gestão estrangeira).

CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ASPECTOS DA GESTÃO ESTRANGEIRA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

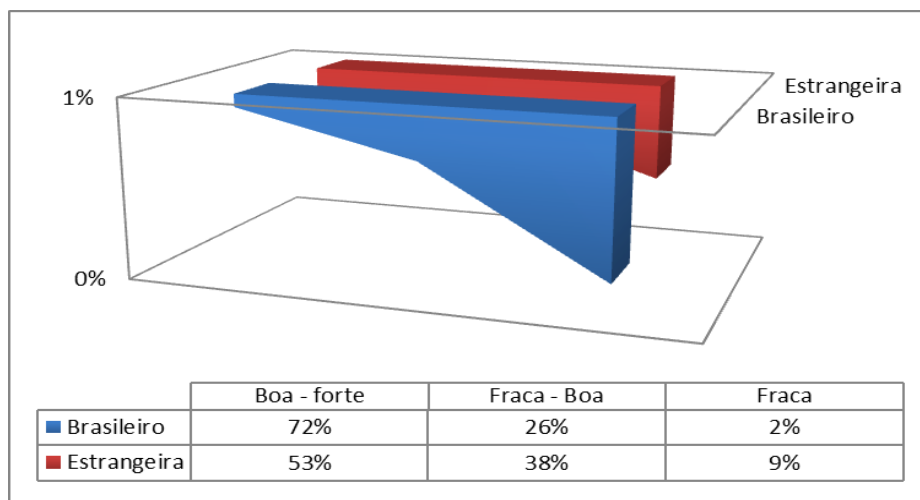
acompanhamento na legislação tributária na qual a empresa está sujeita e pouco conhecimento na otimização dos processos operacionais e gerenciais.

Em observação a gestão estrangeira, 53% dos profissionais achavam a gestão do estrangeiro de boa para forte, 38% consideravam fraca para boa e 9% fraca. Foram destacadas as principais características: visão mais holística dos processos gerenciais, conversa direta com os problemas de relacionamento, mais dinamismo com as questões operacionais, pouca visão paternalista e pouco voltado para a parte humana.

Quando analisado a gestão de custos e na parte financeira da empresa, o resultado foi bem diferente. 76% consideraram a gestão de boa para forte, 22% de fraca para boa e 2% fraca. Foram apontadas as principais características: enxugamento do quadro de profissional com melhor remanejamento das equipes, contratação de profissionais com vasto conhecimento na parte financeira e contábil, trabalho árduo na redução de custos em todos os escritórios e fortíssima atuação no gerenciamento de custos e processos operacionais.

A partir dessa análise, destaca-se que a gestão feita pelo brasileiro evidenciou mais o fortalecimento das relações humanas, conforme Gráfico 1. A adoção dessa gestão fortalece o relacionamento interpessoal, embora seja identificada pouca inclinação para as questões financeira, contábil e tributária. Assim, a gestão realizada pelo brasileiro representou muita preocupação em criar um ambiente organizacional propício para o melhor aproveitamento da capacidade da equipe, permitindo que todos tenham condições de crescimento.

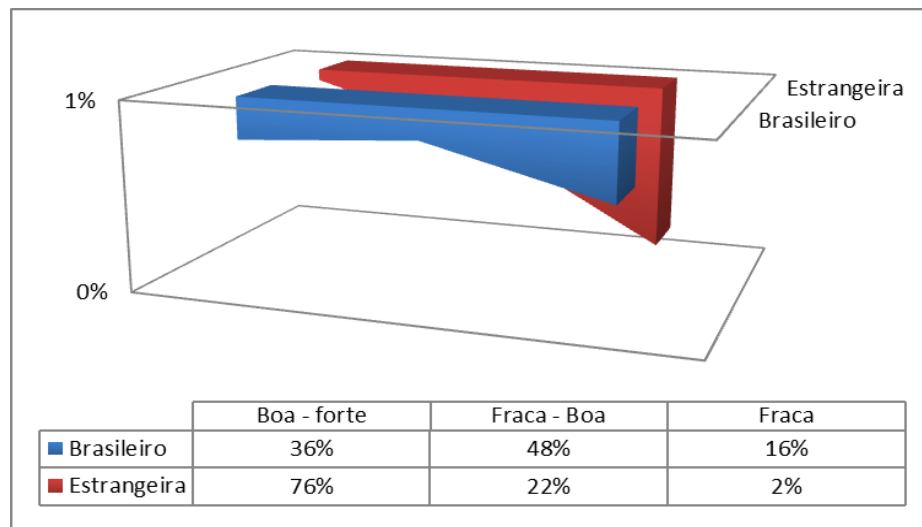
Gráfico 1 - Gestão Estrangeira x Brasileira (Relações Humanas)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Já a gestão estrangeira vem se destacando pela forte inclinação para o melhor gerenciamento dos custos, uma vez que uma empresa bem gerenciada, financeiramente, consegue estabelecer estratégias mais competitivas no mercado, como representado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Gestão Estrangeira x Brasileira (Gestão de Custos)



Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Considerações Finais

Partindo da afirmação de Dutra (2002), o ambiente organizacional vem passando por constantes pressões do ambiente externo, tanto pela exigência estabelecida pelo mercado quanto pelas novas expectativas do próprio profissional. O novo dinamismo no universo das empresas demanda por profissionais que têm agilidade nos processos decisórios de abrangência local e global. A gestão com tamanha magnitude permeia toda a organização, permitindo maior interação da empresa com as suas atividades essenciais e, com base nela, interagir com o mercado nacional e internacional.

No contexto inicial foi apresentado como o processo de imigração no país ajudou na construção de estrutura de mercado baseada na produção de matéria-prima e cultivo de alimentos, em sua maioria commodities, para fornecimento aos países europeus. Diferentemente de outras nações que nasceram com intuito de povoamento, o Brasil, por sua vez, deu os primeiros passos pela exploração dos recursos naturais e mão-de-obra.

O que seria um país limitado a somente servir como o celeiro de produtos para o mundo, acabou se transformando em uma economia que soube desenvolver a tecnologia necessária para se tornar uma das maiores potências no agronegócio e em toda a cadeia logística para escoação da produção.

Todo esse movimento, base do desenvolvimento econômico do Brasil, vem migrando para outros segmentos da economia como tecnologia e P&D, indústria e comércio, serviços, processos gerenciais, educação e etc.

A demanda crescente por gestores se deparou com a carência de profissionais nacionais que atendessem de forma rápida a uma necessidade urgente da indústria por pessoas com os quais a gestão pudesse acompanhar a internacionalização das empresas. Neste ponto, a vivência de mundo e a experiência em multinacionais forçaram muitas empresas a buscarem em outros países esse tipo de profissional.

CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ASPECTOS DA GESTÃO ESTRANGEIRA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Agora vem se tornando uma tendência, especialmente, das multinacionais em criar uma interação na gestão de profissionais nacionais com os estrangeiros no desenvolvimento de diferentes estratégias competitivas de mercado. Também já se observa uma inclinação de empresas nacionais na criação de um ambiente cuja gestão seja feita baseada na interação de profissionais com nacionalidades diferentes, mas com o objetivo claro e único de atender os interesses da empresa.

A preocupação das empresas não se baseia mais em oferecer apenas produtos de qualidade, visto às constantes mudanças observadas no ambiente organizacional. Parte-se agora da visão sistêmica e clara do processo e dos procedimentos de trabalho, do fluxo contínuo de bens e serviços, da evolução contínua da tecnologia e de complexos sistemas e, essencialmente, para as novas aplicações de gestão empresarial.

Sugere-se para trabalhos vindouros a ampliação de estudos para o entendimento mais abrangente do conceito da gestão estrangeira nas empresas brasileiras, assim como para a mensuração de custos e de desempenho em todas as atividades empresariais.

Referências

AULICH, Werner. **O Parana e os alemães**: estudo caracterológico sobre os imigrantes germânicos Curitiba: Grupo Étnico Germânico do Paraná, 1953.

BERTONHA, João Fábio. **A imigração italiana no Brasil** - Col. que história é esta? 1 ed. Rio de Janeiro: São Paulo, 2004.

BRANSON, C. M. Achieving organizational change through values alignment. **Journal of Educational Administration**, 46 (3), p.376-395, 2008.

BRUHN, J.G. Managing tough and easy organizational cultures. **The health care manager** 20 (2), p.1-10, 2001. ISSN: 1525-5794.

CÁNOVAS, Marília Klaumann. **O imigrante espanhol, peregrino de paisagens imaginárias, e o movimento massivo para o Brasil**. Santa Catarina: Santiago de Compostela, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas com base em competências**. São Paulo: Gente, 2002.

FEATHERSTONE, M. **Global culture**: nationalism, globalization and modernity, Sage, London, 1990.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

HANDY, Charles. **A Era do Paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.

KAPLAN, Robert S. **Organização Orientada para Estratégia**: Como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard Prosperam no Mundo Ambiente de Negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. **Educação e divisão social do trabalho**: contribuição para o estudo do ensino técnico industrial brasileiro. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1982.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PINTO, Anna Florência de Carvalho Martins. **Metodologia do trabalho científico**. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2002.

CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ASPECTOS DA GESTÃO ESTRANGEIRA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

PRADO JR., C. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1942.

SANTOS, J.A., PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SCHADEN, Egon. **Aculturação de Alemães e Japoneses no Brasil**. São Paulo: FFLCH, 1956.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.