



ANDRÉ LUIZ DE SOUZA CHUVISKI

GESTÃO BRASILEIRA X GESTÃO FRANCESA EMPRESA AUTOMOTIVA

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, Gestão Brasileira X Gestão Francesa empresa automotiva, elaborado por André Luiz de Souza Chuviski e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 04/01/2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno André Luiz de Souza Chuviski, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gestão Brasileira X Gestão Francesa empresa automotiva, é autêntico e original.

Curitiba, 04/01/2017

André Luiz de Souza Chuviski

A todos os professores do curso de MBA, que muitas vezes me fizeram enxergar uma situação com outros olhos não somente na vida profissional, mas também na minha vida pessoal.

Agradeço a empresa que me proporcionou essa mudança de país à trabalho, a qual está agregando muita experiência tanto na parte profissional mas também na parte pessoal. Confirmando também de como a família e amigos são importantes.

RESUMO

Trabalho relata uma experiência profissional em que um gestor parte trabalhar na França pela mesma empresa e no mesmo departamento, no caso laboratório de ensaios. O qual compara as diferenças de gestão entre o Brasil e a França. Em um primeiro momento é explicado as diferenças de cultura se focando já no ambiente de trabalho. Evidenciando que algumas vezes a cultura pessoal se mistura a cultura profissional no Brasil, e que isso não ocorre na França, pois as pessoas não compartilham tempos junto fora da empresa. Elas nem ao menos compartilham as redes sociais, e dizem abertamente que não querem misturar profissional ao pessoal. Logo após uma investigação da adaptação do gestor a essa nova equipe é relatada, o qual de uma forma geral não havendo nenhum problema maior. Somente alguns pontos que foram rapidamente conversados e esclarecidos e apreciados por deles. Uma investigação da equipe francesa se fez necessário para melhor entender que tipo de pessoas/personalidades há nesse laboratório. Ele evidencia que existem alguns problemas de gerência e comunicação muito importante nesse laboratório francês, que se agrava mais devido ao fato de trabalharem em três turnos. Chegando assim a conclusão que devida à diferença cultural a essência do ser humano é a mesma e ele quer sempre ser reconhecido, e para isso o papel do gestor numa equipe é de muita importância. O gestor quem deve é quem motivar, valorizar, resolver conflitos entre outras atividades, e que caso eles não o tenha deve trabalhar antes consigo próprio.

Palavras Chave: Gestão. Brasil. França. Pessoa.

ABSTRACT

Text reports a professional experience that a manager goes work in France for the same company and department, testing laboratory. It will be compared the management differences between Brazil and France. On the beginning it will be related the culture differences zooming on the work environment. Showing that sometimes a personal culture mixes professional culture on Brazil, but this is not truth for France, because French people do not share together outside activities. They do not even share social networks, and everybody said that do not want to mix professional with personal relationships. After that a adapt investigation of the manager will be describe on this new French team. Globally there was no bigger problem, only few points that were quickly discuss, clarified and appreciated by them. After investigation of the French team was made, it was necessary to understand what kind of people / personalities there are on the laboratory. He points out some management and communication problems in this laboratory that came bigger due to the French laboratory works on three shifts. To conclude that sure there are differences between these two cultures, but the human nature is the same and he always wants to be recognized. But for this the manager role in a team is very important. The manager must motivate, compensate, resolve conflicts among other activity. If he does not have it, he must work on themselves first.

Key Words: Management. Brazil. France. People.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Exemplo de ensaio no laboratório brasileiro.....	2
FIGURA 2 – Exemplo de ensaio.....	12
FIGURA 3 – Manequins usados para os testes.....	13

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. DESCRIÇÃO DA CULTURA BRASILEIRA	2
3. DESCRIÇÃO DA CULTURA FRANCESA.....	6
4. INVESTIGAÇÃO DA ADAPTAÇÃO DO GESTOR.....	9
5. INVESTIGACAO DA EQUIPE FRANCESA	11
6. CONCLUSÕES	15
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	17
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18

1. INTRODUÇÃO

Devido à crise econômica no Brasil no ano 2015 foi proposto a um supervisor da empresa X, a qual é uma empresa fictícia, a qual será apresentada posteriormente, uma vaga de trabalho na França. Foi onde surgiu a ideia para o trabalho de conclusão de curso do MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores. No qual algumas questões iniciais apareceram como, por exemplo: existe diferença de gestão entre esses dois países? Como a gestão influencia as pessoas e quais modelos são utilizados?

Com isso veio o objetivo geral: Comparar como a diferença de cultura Brasil x França pode impactar na adaptação de um gestor expatriado de uma empresa automotiva no setor laboratório.

No Brasil tem-se sempre o feedback que são reativos somente em caso de urgências ou que acham sempre um “jeitinho” para resolver as coisas, sempre contornando as regras. E que os franceses são “frios” não mostram seus sentimentos e sabem dividir o profissional do pessoal e são eficazes. O intuito então desse trabalho será de responder todas essas questões. Porém isso no mesmo ambiente da mesma empresa e departamento.

Primeiramente uma breve apresentação da empresa:

X é uma empresa de um grupo muito conhecido francês com sua sede na França. Um em cada quatro automóveis no mundo é equipado por peças da mesma. Ela se encontra em quatro diferentes mercados de autopeças automobilística mundial:

- Bancos
- Escapamentos
- Painéis de instrumentos
- Para-choques

O trabalho irá se concentrar no departamento de validação, mais precisamente no laboratório de ensaios na parte de bancos automotivos. Nesses laboratórios são feitos ensaios durante a validação de um novo design, de um protótipo e durante a vida / venda de um banco.

Para chegar a uma conclusão alguns objetivos específicos foram traçados. Em um primeiro momento investigar a cultura brasileira. Num segundo momento aprofundar a cultura francesa, os dois focando no ambiente de trabalho. Por terceiro desenvolver a adaptação do gestor na empresa francesa e para finalizar os objetivos específicos investigar mais profundamente a equipe francesa na qual ele foi trabalhar. Sempre analisando as ações com uma visão de gestão e analisando as metodologias aplicadas.

2. DESCRIÇÃO DA CULTURA BRASILEIRA

Antes de descrever a cultura brasileira será feita uma apresentação do laboratório do Brasil bem como seu funcionamento. Esse laboratório possui uma gama de ensaios capaz de validar em média 85% do produto final. Existem máquinas dedicadas para a validação que vão de ensaios regulamentários, nos quais a legislação de cada país exige, há ensaios de matéria prima, de fadiga, estáticos, temperatura e vibratório, ver figura 1 abaixo.



FIGURA 1 – Exemplo de ensaio no laboratório brasileiro

Fonte: Automotive business. 2016

Nesse laboratório do Brasil existe somente uma equipe que trabalha em horário comercial das 8:00 as 17:00. Uma reunião rápida matinal é animada pelo supervisor no qual são passadas informações gerais e a agenda do dia que consiste no trabalho/ensaio que cada

técnico deve desempenhar. Ele se chama dentro da empresa TOP 5, onde ele deve durar 5 minutos, em média. Ele é feito em pé com todas as pessoas envolvidas em volta do quadro de informações dentro do laboratório. O mais importante é anotado num caderno para manter um registro e assinado por todos, para posteriores questionamentos ou seguimento de execução de algum ponto.

Durante o TOP 5 as frases são todas diretas e sucintas sem muita perda de tempo em discussões, caso necessária outra reunião é agendada para uma tratativa mais especial. E para cada pessoa uma carga de trabalho é dada, mesmo às vezes não sendo relacionada a ensaios propriamente ditos, como por exemplo, compra de um novo material ou manutenção de uma máquina.

Logo após essa reunião o supervisor faz outro TOP 5 com a gerência passando o status, e por sua vez a gerência com sua diretoria fechando assim todas as reuniões matinais para que todos tenham o mesmo nível de informação mínima necessária. E como retorno, de que essas reuniões são importantes, elas são muito bem aceitas por todos. Pois realmente todos tem no fim o mesmo nível de informação. Logicamente que durante o dia ações são alteradas e se necessário comunicadas novamente.

Nessas reuniões a delegação é feita a todo o momento. Delegação é quando o gestor passa uma responsabilidade ou até mesmo uma autoridade para uma pessoa da sua equipe. Assim cada pessoa tem a sua responsabilidade e prioridade definida, o que as deixa de um lado numa posição motivada, pois elas sabem que a gerência conta com elas. Tudo deixando um tempo pré-estabelecido, o que em alguns momentos motiva-as a serem criativas, pois elas têm menos ou mais tempo para realizar o trabalho. Com esse nível de delegação o nível de responsabilidade é alto se o gestor precisar se ausentar por alguns dias, todos sabem o que fazer e o trabalho continua normalmente. Mostra também que o gestor tem uma visão sistemática do trabalho e que sabe graduar ações com grau de importância maior e menor, e que não tem medo de perder poder e sim quer treinar sua equipe e desenvolver aptidões específicas e como ele anota sempre as ações eles sabem que terão uma verificação periodicamente do andamento.

O empowerment é algo que não existe, pois quando é necessário tomar uma decisão para a ação que o colaborador está desenvolvendo sempre há a decisão em conjunto do gestor, ou seja, há mais controle que liberdade, o que vai contra o empowerment.

Como os ensaios feitos são sempre feitos embasados a uma norma, que nela mostra todos os passos para realizá-lo, a criatividade não é estimulada. Porém ela é totalmente concentrada no ganho de tempo ou na automatização/programação dos ensaios. Um exemplo foi aquisição de um robô para a realização de ensaios que anteriormente eram feitos com pistões pneumáticos o que despendia um tempo enorme para sua montagem, um dia inteiro de trabalho. E depois feito uma vez à programação do robô, o segundo ensaio estava rodando em duas horas.

Antes dessa reunião o supervisor prepara a agenda, pois só ele a controla num espaço diário, semanal, mensal e anualmente que sempre é alterada com o acordado de seus clientes externos bem como os internos. Clientes internos são clientes dentro da empresa, por exemplo, engenheiros de validação ou da linha de produção. Já os clientes externos são, por exemplos, as montadoras diretamente ou concorrentes que requisitam ensaios a esse laboratório. E na maioria das vezes a agenda é também validada com o responsável da execução do ensaio, técnico ou engenheiro de ensaios. Isso leva a todos terem um engajamento mais sério e saber mais precisamente do assunto, e faz também que não se sintam apenas uma ferramenta para dar lucro a empresa. O que leva a teoria X / Y de Mc Gregor no qual essa equipe se encontra mais no Y, ou seja, colaboradores comprometidos que buscam responsabilidades. E não como X que remete ao tipo de funcionário típico dos anos 60 no qual as pessoas iam ao trabalho obrigados, somente pelo salário e não pelo prazer, e que queriam ter menos responsabilidades possíveis.

Esse laboratório é composto de 8 pessoas sendo quase a maioria pessoas de idade não superior a 30 anos, ou seja, pessoas que estão saindo da faculdade para o mercado de trabalho e querem progredir na carreira. Elas acabam agregando responsabilidade além dos ensaios, como por exemplo, uma pessoa que faz ensaio acumula mais uma função de responsável de calibração de todos os instrumentos do laboratório.

Pessoas que estão acostumadas a saírem juntos após o trabalho e na sua maioria amigos não somente colegas de trabalho. O que gera um ótimo ambiente de trabalho

descontraído, porém algumas vezes sendo necessário relembrar que o ambiente que estão no momento é o do trabalho, por exemplo, piadas um pouco fortes que geram desconforto para pessoas que trabalham ao lado, não para as pessoas envolvidas. Evidenciando que segundo Schutz, que eles se encontram na fase de grupo, onde todos são integrados enxergam os objetivos como comuns e cooperam mutuamente cada um na sua habilidade específica demonstrando que estão encaminhando para a fase de equipe. Porém há ainda a necessidade de uma liderança e há ainda disputas de espaços.

Tomada de decisões são sempre tomadas com o supervisor em acordo com sua gerência. Ou seja, compartilhada, mas sempre como responsável o supervisor e caso ocorra algo é dele a responsabilidade. A hierarquia é respeitada e nunca o gerente vem chamar a atenção de um técnico ou engenheiro. Sendo filtrado assim muitas vezes pelo gestor e passado somente o necessários ao grupo, não gerando desconforto e “barulhos de corredor” desnecessários.

Esse grupo constituído de técnicos e engenheiros na sua maioria são abertos a mudanças e a fazer horas extras caso necessário, não visando somente à remuneração, mas também para o bom funcionamento do laboratório. E também, porque sabem que são sempre reconhecidos por isso, pelo supervisor ou por e-mails de agradecimentos vindo da diretoria, por exemplo. Eles têm conhecimento ao fato de que o laboratório é um departamento importante na empresa, pois ele pode bloquear ou liberar uma linha de produção. Na hierarquia das necessidades de Maslow as pessoas já têm sanadas as necessidades básicas de segurança e associação, ou seja, se sente num local agradável de trabalho, tem preocupação com benefícios e com os colegas e tem relações harmoniosas com os outros.

Existe plano de carreira nesse setor, e um exemplo foi de que um estagiário cursando engenharia entrou no laboratório. Logo após se formar ele é efetivado como tal e como seu trabalho estava alinhado ao que a empresa esperava ele foi subindo de engenheiro júnior, pleno até sênior no intervalo de 6 anos. E após isso, ele foi convidado para ser o supervisor desse mesmo laboratório que o acolheu como estagiário. Esse é um entre vários exemplos relatados nessa empresa. O que gera uma esfera de motivação e reconhecimentos a todos, pois eles sabem que se fizerem bem seu trabalho sempre serão reconhecidos.

Em geral no Brasil, não somente nessa empresa, os colaboradores tem a tendência na sua maioria de mudar de função dentro da mesma empresa ou até de mudar de empresa com frequência. Visando a satisfação e reconhecimento pessoal e financeiro.

Analisando esse grupo pelo ponto de vista da personalidade humana, da teoria da análise Transacional de Eric Berne, seu estado de ego é o da criança para o adulto, pois em alguns momentos há uma mistura de relacionamento lógico com o encontro de emoções e sentimentos.

O gestor aos olhos dos funcionários ele é uma pessoa direta que cobra muito resultado em relação a tempo de execução. Mas tem muito o lado humano também e sabe fazer concessões, entendendo que existem dias em que uma pessoa não se encontra bem, por algum motivo, e não insistindo na execução do ensaio nesse dia, por exemplo. E até sugerindo que ela vá para casa e descanse, caso a agenda permita.

3. DESCRIÇÃO DA CULTURA FRANCESA

O laboratório de ensaios na França possui uma máquina somente, onde são realizados ensaios dinâmicos de colisão, acidentes. No qual são feitos diversos tipos de choque bem como choque frontal, traseiro, choque com bagagens no porta malas do veículo entre outros. O que representa 10% de uma validação, porém são os ensaios mais importantes, sem eles o carro em questão não pode ser vendido. São ensaios o qual cada legislação de cada país exige. Com essa máquina não são realizados somente ensaios para bancos automotivos, mas também bancos de avião, bem como para o veículo completo, peças militares e ferroviários. Sendo uma máquina com um valor muito oneroso, foram criados três turnos, para se amortizar mais rapidamente o investimento de mais de 3 milhões de euros. Existe então uma equipe das 5:00 horas até as 13:00 horas, outra das 12:30 horas até as 20:30 horas e a última das 20:00 horas até as 4:00 horas tendo sempre um intervalo de 30 minutos comum para a reunião TOP 5 entre as duas primeiras.

Essa reunião é feita somente uma vez por dia entre o horário da equipe da manhã com o da tarde na presença do supervisor. A outra entre o turno da tarde e da noite é feita entre os técnicos e engenheiros somente. Nessa reunião é passada igualmente a informação dos testes feitos e quais serão os próximos bem como informações gerais. Porém ela dura 30 minutos no mínimo, passando frequentemente há uma hora, e não é feito um registro da mesma com todos sentados. E não sendo animada pelo gestor.

Não há uma reunião com horário pré-estabelecido entre o supervisor e sua gerência e tão pouco a gerência com sua diretoria. Essa gerência não se encontra fisicamente na mesma planta e sim a 350 km de distância. Uma vez por semana o gerente se desloca e fica o dia no laboratório, tratando de assuntos gerais que nem sempre são relacionados a esse laboratório, visto que ele gerencia dois laboratórios o qual somando existem mais 40 funcionários.

Nesse TOP5 não são passadas as atividades por pessoa e sim uma atividade geral da equipe e também não são passadas as atividades não pertinentes a ensaio propriamente dito, como por exemplo, uma manutenção. O que do ponto de vista motivacional, elas não são as melhores, pois as pessoas não se sentem responsáveis pelo ensaio ou pela ação.

As decisões são às vezes tomadas com o supervisor, mas na sua maioria com a gerência diretamente ou até mesmo entre os técnicos e engenheiros. As decisões vinda da gerência são impostas e nos remetendo novamente a teoria de Mc Gregor e se encaixa mais na teoria X comentado anteriormente tornando pessoas ordinárias controladas e que na sua maioria não querem responsabilidades extras para si.

Nessas reuniões em que o gerente participa, uma vez por semana, todos já chegam desmotivados por que sabem que vão ser repreendidos pelo gerente. Nesse momento a empresa esta cobrando muito por eficiência, porém o gerente nas reuniões fala num tom ordem sem espaço a comentários contrários ao dele, e o supervisor não intervém e nem pode filtrar a nenhum momento a insatisfação do gerente à sua equipe.

Essa equipe é constituída de técnicos e engenheiros no numero de 16 pessoas no total, e tem na sua maioria entre 30 e 50 anos com pessoas de 20 a 30 anos de trabalho na mesma empresa e basicamente na mesma função. Nesse laboratório existe uma distribuição de carga equilibrada de trabalho existindo funções suporte. Existe uma pessoa dedicada à calibração e

manutenção, outra ao tratamento de vídeos, outra dedica totalmente à logística (chegada das amostras e disponibilização para o ensaio).

As Pessoas não compartilham horas fora do trabalho juntas. Elas nem se relacionam nas redes sociais como Facebook, por exemplo. Isso foi um fato interessante dito na chegada do supervisor, na França, “a vida social não é misturada a vida profissional aqui”.

Os técnicos e engenheiros na sua maioria não são abertos a mudanças e a fazer horas extras se necessário. O sentimento é, frase dita por eles: “porque fazer a mais se não há o reconhecimento financeiramente e pessoalmente por isso” e “não está no contrato realizar essa tarefa, então não será feita”.

Analisando essa equipe seu estado de ego, da teoria da análise Transacional de Eric Berne, ela está para o estado de ego criança, pois as emoções e sentimentos emergem muito, devido à falta até o momento de uma gestão mais firme e assertiva, por parte do gestor, e não pela gerencia aonde vai ao extremo. Quando há um problema não existe uma denominação de um responsável e tão pouco uma data limite para resolução. E às vezes uma pessoa pega pra si e resolve. O problema é resolvido somente quando a gerencia cobra. Porém nesse momento o tom e a importância se eleva o que causa desconforto para toda a equipe. O gestor não aplica a delegação de tarefas e acumula muitas atividades técnicas deixando de lado a questão pessoal. O gestor é uma pessoa aberta para conversar, porém sempre no fim da conversa não se há sentimento que algo vai mudar.

Ao contrario do Brasil os empregados franceses de forma geral não almejam mudanças de cargo, preferem ter o conforto e estabilidade. Visto também, que a lei trabalhista francesa é diferente e o desligamento de uma pessoa é muito mais complicado do que no Brasil. O que causa uma acomodação maior por parte das pessoas. Nessa empresa não há um plano de carreira para cada pessoa não as motivando também.

Nesse laboratório contrario ao descrito na investigação da cultura brasileira não existe nenhum exemplo conhecido por esse gestor brasileiro de que uma pessoa teve uma grande evolução de cargo, ou tão pouco que foi feito um desenvolvimento na carreira de alguém. Eles fazem sempre o mesmo trabalho mudando somente de laboratórios dentro dessa mesma empresa, por exemplo.

Esse laboratório, segundo a teoria de Schutz, se encontra na fase do controle. Sem ainda o aparecimento de um líder apenas um gestor. Existem pessoas que estão de acordo com as diretrizes, como por exemplo, melhorar a eficiência. E de outro lado pessoas totalmente resistentes. Porém na sua maioria são pessoas independentes que realizam seu trabalho corretamente e com boa qualidade. O que os torna uma equipe e não mais um grupo como no Brasil, porém falta abertura, ou seja, respeito mútuo e relações harmoniosas.

Um ponto importante visto em relação aos franceses e mesmo dividido com a gerência francesas é que eles têm dificuldade de gerar conflitos. Existe muito a retirada, ou seja, quando há um conflito a pessoa se retira da discussão e nesse momento começam a criar subgrupos para comentar sobre o assunto, porém sem nunca chegar a uma real solução. Não há um diálogo para se chegar a uma conclusão. A gerência não é informada, ou mesmo ela não se importa em resolvê-las.

4. INVESTIGAÇÃO DA ADAPTAÇÃO DO GESTOR

Desde a chegada o gestor não teve muito problema com a mudança de língua, pois ele já a dominava. Num primeiro ponto de vista é muito importante ter o domínio da língua devido ao fato que as pessoas com que ele deve trocar informações na sua grande maioria, 90%, não falam inglês, somente francês. Isso poderia haver muito impacto caso contrário.

Por outro lado o conhecimento da língua não tem nenhum impacto no fato de educação ou de ser solícito, como por exemplo, cumprimentar todos na chegada ou ajudar quando uma pessoa está precisando de uma ajuda física. São coisas que mesmo sem o domínio da língua a pessoa tem isso no caráter e vem espontaneamente, que é o caso do gestor, e reconhecido pela equipe. A gerência, por exemplo, na maioria das vezes chega mais tarde e não se desloca no laboratório para cumprimentar todos e sim os que cruzam somente.

Um ponto muito importante feito pelo gestor foi ter passado algum tempo com cada pessoa fazendo junto o seu trabalho, pois isso foi muito bem aceito e admirado por todos. Desde ajudar na montagem de um ensaio ou a ter ideias de melhoria, pois ele chegava com

um novo olhar. Um exemplo, no começo quando ele ainda não tinha conhecimento técnico do ensaio e da máquina e eles estavam passando por um ensaio aeronáutico importante. Como ele não tinha esse conhecimento ainda ele ajudou na organização do posto de trabalho. Logo após a finalização do ensaio um técnico reconheceu e agradeceu ele. Um bom uso da inteligência emocional por parte do gestor e a empatia.

Como tudo no começo é novidade os primeiros 6 meses foram de total aprendizado. Ele foi muito bem acolhido dentro da empresa conseguindo até, com algumas pessoas, ter um relacionamento além do trabalho, convidado para um jantar, ou saídas para fazer atividades esportivas. Saindo um pouco do conceito geral comentado sobre a cultura francesa. E evidenciando como na programação neurolinguística, PNL, que o mapa não é território, pois que as reações deles podem sim ser mudadas.

Porem com uma pessoa houve um pequeno problema de questão de nacionalidade, no qual por varias vezes o técnico francês mencionava comentários negativos sobre o país de origem do gestor. A partir de certo momento o mesmo o chamou em uma sala isolada e comentou que não estava apreciando os comentários feitos, gerando assim um desconforto. O outro lado entendeu muito bem e pediu desculpa, pois segunda ela, não estava fazendo os comentários para atingir o gestor. O que vai de encontro com um dos pressupostos básicos da PNL de que cada pessoa tem por trás de um ato um propósito positivo originalmente. O que leva a entender que esse funcionário francês queria na prática mostra ao gestor que conhecia algo do país dele.

Outro ponto, porem em relação ao clima, o supervisor sentiu que as pessoas nesse laboratório francês mudam um pouco de acordo com o clima. Explicando melhor, esse laboratório se encontra no norte da França onde no inverno as temperaturas são frequentemente abaixo de 0°. Com dias curtos com a luz do sol, e na maioria do tempo céu encobertos. Porem quando o inverno acaba e começa o verão as temperaturas são muito agradáveis e dias mais longos, luz do sol até 22 horas. No verão, então, ele notou as mesmas pessoas um pouco mais motivadas no trabalho. Isso pode estar relacionado a algumas âncoras que elas têm, segundo a PNL. Âncora é um estímulo que provoca uma resposta e que modifica o estado da pessoa, no caso o frio deixando as pessoas mais fechadas.

Porem somente a titulo comparativo a empresa no Brasil se encontra no Sul, no qual o inverno também é rigoroso, de temperaturas baixas. E nem por isso o supervisor viu essa mudança de comportamento e motivação tão gritante como na França.

Nessa equipe um ponto observado pelo supervisor foi o tom de voz. Ele recebeu alguns feedbacks sobre o tom aplicado em algumas conversações o qual estava muito diretivo criando desconforto para algumas pessoas. Porem é um ponto geral a todos, pois no fim de uma reunião formasse grupos que comentam muito sobre esse ponto. A expressão corporal é também em ambas as culturas um ponto marcante e visível como gestos, expressões faciais e olhares, fica evidente que é parte muito importante também da comunicação.

Um ponto observado e usado pelo gestor foi o chamado rapport, que na PNL é o fato de entrar no mundo e no mapa de alguém. No começo foi um espelhamento como tom de voz mais baixo ou gestos específicos usados. Eles não dizem abertamente, mas eles não gostam o que a globalização fez com a cultura francesa, misturando-a a outras muitas culturas e a perdendo gradativamente. Logo ele quis viver com os costumes deles, desde a alimentação, vestimenta e tentar ao máximo falar como eles usando até palavras especificas da região. Sempre agregando as remarcaas feitas por eles. Até que a partir de certo momento numa conversa de café ele foi elogiado por isso. E tudo isso feito logico com intenção positiva e sincero pois caso contrario seria visto como até um deboche.

5. INVESTIGACAO DA EQUIPE FRANCESA

A equipe francesa é composta de 16 pessoas no total, senda 6 delas responsáveis pela montagem do ensaio propriamente dito, ou seja, montagem do banco no seu dispositivo que pode ser a própria carroceria, como na figura 2 na próxima pagina, ou um dispositivo rígido reproduzindo o veículo. Montando também desse conjunto a maquina agregando todos os instrumentos necessários como manequim de crash, malas, câmeras adicionais de alta velocidade entre outras tarefas.



FIGURA 2 – Exemplo de ensaio

Fonte: CED Normandie. 2016

Essa equipe também é composta de 5 chefes de tiro, o qual detém a responsabilidade do ensaio. Ele deve verificar toda a montagem feita e fornecer todas essas informações as pessoas responsáveis pela montagem. Ele deve analisar todos os pedidos feitos, ser a interface com o cliente, e fornecer após o ensaio um relatório contendo todas as informações desejadas, atribuindo a conformidade ou não do mesmo. Eles que na ausência do gestor são os responsáveis pela equipe, tendo que fazer a gestão. Alguns conseguem bem liderar a equipe motivando e influenciando as atividades dos outros e mesmo lançando pequenos desafios. Como eles são os responsáveis pelo ensaio eles aplicam muito o empowerment pensando na satisfação do cliente, pois muitos deles requisitavam ensaios, e sendo também criativos para conseguir obter o que os clientes pedem.

Existem nessa equipe as funções chamadas suporte. Entre elas a de responsável calibração e manequim, por exemplo, nela a pessoa tem controle sobre todos os instrumentos utilizados nos ensaios como acelerômetros, torquímetros e entre outros. Existe também no seu controle toda uma família de manequins híbridos 2 e 3 para ensaio, ver figura 3 na próxima pagina, desde crianças recém-nascidas de 3 a 6 anos, passando por mulheres e homens de todos os pesos, o qual são exigidos pelo cliente e legislação.



FIGURA 3 – Manequins usados para os testes

Fonte: CED Normandie. 2016

Outra função suporte é a parte de tratamento de imagens que compreendem medições feitas a partir de câmeras de alta velocidade como, por exemplo, medições de variação angular de um banco no momento de um choque traseiro. E por fim um responsável pela parte de logísticas, recepção e expedição das amostras.

Essa equipe é autônoma e como funciona em três turnos é capaz de tomar decisões sem a presença de sua hierarquia, porém entre elas existem dois subgrupos. Existem pessoas experientes e motivadas querendo sempre agregar mais valor aos ensaios, mas elas trabalham sozinhas, ou seja, sem comunicar aos outros e tão pouco ao seu superior imediato suas ações. Elas estão sempre abertas à melhoria continua propondo novas ideias para melhorar a situação de trabalho, desde ergonomia a criação de funções para automatizar rotinas feitas no Excel, por exemplo.

E do outro lado pessoas que estão nessa profissão há anos que conhecem muito bem sua profissão e bem como todas as suas problemáticas e que se encontram totalmente desmotivadas. Que sempre reclamam das mesmas coisas e não fazem nada diferente para tentar muda-las. Ou seja, pessoas não abertas a mudanças onde seus discursos são do tipo: “está funcionando assim porque mudar” ou também “porque se adequar aos outros quando eles não fazem seu trabalho corretamente”. E não existe nenhum plano por parte do supervisor francês de trabalhar para melhorar essa situação.

Mas de uma forma geral nesses dois tipos de pessoas ainda existem na essência deles a negatividade, ou seja, nunca está bom. Pode-se dizer que os brasileiros também são negativos, mas a impressão é que eles não sabem a sorte de terem um país indo numa direção boa, como por exemplo, na parte da saúde e educação. Um jeito simples de exemplificar essa negatividade é quando se encontra uma pessoa e se pergunta: “como você está?” elas respondem, traduzindo literalmente: “não está ruim” porém o sentido real, o que a pessoa está realmente, é que ela está bem, nenhum problema.

Analisando essa equipe segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança são sanadas. Porém a associação que se refere a aceitação e parceria no ambiente de trabalho não é atingida, não podendo os outros níveis serem atingidos também, como auto-estima que se traduz por reconhecimento e tampouco a auto-realização.

Comunicação é um ponto faltante nessa equipe por parte de todos. Os TOP 5 poderiam ser melhor aproveitados, pois como existe três turnos e muitas informações/problemas não são compartilhadas, ou seja, várias pessoas sem o mesmo nível de conhecimento.

O supervisor atual não tem um jeito fixo de compartilhar as informações. Às vezes por e-mail outras explicando a montador ou a um chefe de tiro. Isso causa um desconforto enorme na equipe. E ninguém sabe até onde realmente pode ir. Notasse que ele tem muito conhecimento técnico e tem medo em alguns pontos de delegar e não ser mais a pessoa chave para esse laboratório/atividade. E como já citado também a maioria da equipe não quer também ter atividades extras a suas já executadas.

Algo que somente após um tempo, quase um ano, com essa equipe o gestor conseguiu perceber os diferentes estados de espírito delas, como os que já tinham com a equipe no Brasil. O que na PNL é chamado de “calibração”, porém esses estados na França são mais sutis, dissimulados, e somente com um certo conhecimento e convivência com a pessoa é possível de conhecê-los. O que no Brasil é muito mais fácil de constatar.

6. CONCLUSÕES

Analisando a cultura brasileira, um dos objetivos específicos, foi visto que nesse ambiente algumas ferramentas de gestão são usadas e as pessoas são mais abertas a mudanças. Compartilhando tempo juntos após o trabalho, mas nem por isso deixa de ser um grupo. Já na cultura francesa são pessoas mais fechadas que não dividem um tempo junto após o trabalho, e que veem o trabalho como um lugar a ir obrigado e que não querem responsabilidade pra si. Porem nem por isso o trabalho é mal ou não feito, contudo elas se encontram na fase de equipe. Em resumo as duas equipes entregam o trabalho esperado porem uma num ambiente mais leve e outra num ambiente mais pesado de trabalho.

Ao explorar a adaptação do gestor um ponto importante é de que quando entrasse numa nova cultura deve-se tentar ao máximo se adaptar a ela, e não tentar viver com seus costumes no novo país, no caso França, assim muitos problemas serão evitados. Analisando a equipe francesa, ela é muito mais estruturada e autônoma porem um ponto muito importante faltante é a comunicação, caso ela consiga melhorar esse ponto evoluirá muito.

O objetivo geral deste trabalho foi identificar se existiam diferenças na gestão brasileira e francesa e são evidentes que existem sim diferenças culturais, sociais e de gestão, uns são mais francos outros são mais conservadores. Porem a essência do ser humano é sempre à mesma, eles querem ser ouvidos, participar de decisões e saber quais serão seus futuros. Tanto o francês como o brasileiro tem a mesma necessidade de ter seu trabalho reconhecido, pois isso no fim é o que os motiva, faz com que sintam prazer em acordar todos os dias e irem trabalhar. No fundo a questão do salario não é tão importante assim. E como foi relatado há certo tempo a esse mesmo gestor no Brasil: “é necessário ter uma boa convivência, pois passasse quase mais tempo no trabalho do que com a família”. E coincidentemente foi dito a mesma frase também na França. Todos esses itens podem e devem ser feitos pelo gestor para que uma equipe se desenvolva em todos os sentidos. E tudo isso é encontrado na PNL como ter empatia, procurar pontos positivos nas pessoas e com isso conseguindo até melhor realocá-las ou então valorizando a habilidade de cada um. Fazendo

assim uma ótima ferramenta para o gestor para que ele tenha relacionamentos duradouros e felizes.

Um gestor na França deve somente tomar cuidado particular a negatividade dos franceses, pois eles não fazem de propósito e da cultura deles. Pois para uma pessoa sem muito conhecimento nessa questão pode tomar como vindo de si o problema, o que foi o caso no começo do gestor.

Em resumo uma adaptação dentro da mesma empresa no mesmo setor por um gestor num país como a França é totalmente aceitável, porem ele deve ser capaz de se adequar em relação a cultural. É muito importante para o sucesso que o gestor que ele tenha feedback devido a essa diferença cultural, pois ele pode fazer algo que para ele seja normal para si, mas não para os olhos dos outros.

Para encerrar nesse mundo da tecnologia, onde essa empresa se encontra, a frase a seguir evidencia bem a principal qualidade que um gestor deve ter para que sua equipe progrida:

"o que se destacava não era sua capacidade intelectual, pois quase todos nessa companhia têm praticamente o mesmo grau de inteligência, mas sim a sua competência emocional. A sua capacidade de ouvir, de influenciar, de colaborar e de fazer com que as pessoas fiquem motivadas e trabalhando bem em conjunto."

(Susan Ennis, 1995)

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Uma possibilidade de desenvolver mais sobre o assunto seria, por exemplo, aplicar a mesma temática para outros países onde a cultura é mais diferente para que gestão seja analisada, como por exemplo, a China ou Índia.

Outra possibilidade seria a tentativa de aplicação de alguns métodos de gestão não ainda aplicados ainda em um dos países e ver se existe a diferença de aplicação e aceitação.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro

SCHUTZ, William C. **Profunda Simplicidade**. São Paulo: Atlas

O'CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística**. Rio de Janeiro:

Quality mark, 2009

Imagens disponíveis <http://www.automotivebusiness.com.br/>

Imagens disponíveis <http://www.ced-normandie.com/>