

## Diretrizes de Recursos Humanos Coletivistas ou Individualistas: o que Demandam os Trabalhadores Brasileiros e Norte-Americanos ?

**Autoria:** Ana Heloísa da Costa Lemos, Denis Marçal dos Santos, Veranise Jacobowski Correia Dubeux

**Resumo:** No contexto contemporâneo, marcado pela expansão das empresas e intenso dinamismo dos mercados, faz-se necessário compreender as expectativas dos trabalhadores, com vistas a orientar a empresa a desenvolver práticas de gestão de pessoas que a possibilitem obter o máximo comprometimento dos seus empregados. Na tentativa de compreender as preferências dos trabalhadores no que tange às práticas de gestão de pessoas nas organizações, Rousseau e Arthur (1999) enfocaram as dimensões *agency-community*. Os autores entendem que, para alinhar as expectativas dos trabalhadores às ações organizacionais, as noções de *agency-community* adquirem relevância, pois expressam uma tensão entre princípios opostos e nem sempre conciliáveis. Os autores ressaltam que, apesar de aparentemente opostos, *agency* e *community* podem trazer um novo entendimento a respeito da gestão de pessoas nas organizações, o desafio das empresas contemporâneas é buscar contemplá-los em suas políticas. Ao lado do desafio de equilibrar esses princípios em suas ações, as organizações também lidam com profissionais de diferentes culturas, com expectativas que refletem o arcabouço valorativo de cada sociedade particular. Equipes multiculturais apresentam exigências aos gestores, que precisam gerenciar um ambiente complexo. Desta forma, também é importante entender se as expectativas de indivíduos de diferentes nacionalidades, quanto a práticas e princípios coletivistas e individualistas, variam em função da cultura nacional. A confluência dessas duas temáticas motivou a realização do presente trabalho que objetivou analisar as expectativas de trabalhadores brasileiros e norte-americanos acerca de diretrizes de recursos humanos das organizações, com ênfase em suas dimensões individualistas e coletivistas. A investigação, de natureza quantitativa, utilizou como ferramenta de coleta de dados o questionário elaborado por Bastos e Grangeiro (2008), aplicado junto a uma amostra de 97 respondentes, sendo 49 brasileiros e 48 norte-americanos. Tendo como base a literatura que discute sobre *agency-communion*, bem como trabalhos como o de Hofstede (1980) e Barbosa (2003), os resultados encontrados foram analisados e discutidos. A análise das médias percentuais revelou uma maior valorização de princípios e práticas coletivistas, independente da nacionalidade dos respondentes (88%), contrariando a expectativa inicial dos pesquisadores, baseada na literatura que caracteriza os brasileiros como coletivistas e os norte-americanos como individualistas. Ao contrário, americanos valorizaram o coletivismo quase com a mesma intensidade que os brasileiros (82% e 93%). Também surpreendeu a ênfase dada pelos brasileiros (72%), a princípios e práticas individualistas, sobrepujando os índices dos norte-americanos (69%). Como possível explicação para o aparente paradoxo dessa atitude, bem como para a tendência da amostra em valorizar tanto princípios coletivistas (88%) quanto individualistas (70%), pode-se argumentar que as ações organizacionais relacionadas a gestão de pessoas devem procurar conciliar as dimensões *agency-community*, que devem ser encaradas como aspectos complementares.

## 1. Introdução

No contexto contemporâneo, marcado pela expansão das empresas e intensa integração e dinamismo dos mercados, a função de recursos humanos se torna crítica para a sobrevivência das empresas, já que essa área é a principal responsável por delinear as ações que visam atrair, selecionar, capacitar e reter os profissionais capazes de garantir às organizações a capacidade de responder, de maneira efetiva, às demandas do mercado (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999). Neste cenário faz-se necessário compreender as principais expectativas da força de trabalho, com vistas a orientar a empresa a desenvolver práticas de gestão de pessoas que possibilitem à organização obter o máximo comprometimento e envolvimento dos empregados com as atividades, buscando os melhores resultados para a organização (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Na tentativa de compreender as preferências dos trabalhadores no que tange às práticas de gestão de pessoas nas organizações, Rousseau e Arthur (1999) enfocaram, em estudo recente, as dimensões *agency-community*, expressas também na literatura pelos termos individualismo e coletivismo. Os autores entendem que, para alinhar as expectativas dos trabalhadores com as ações organizacionais, as noções de *agency-community* adquirem relevância, pois expressam uma tensão entre princípios opostos e nem sempre conciliáveis, quando se trata de delinear políticas de gestão de pessoas. A dimensão *agency* pressupõe a habilidade dos indivíduos de tomar decisões e atuar em seu próprio interesse, envolvendo questões como auto-afirmação, auto-suficiência e individualismo, enquanto a dimensão *community* está ligada às relações de interdependência, cooperação e coletividade. Assim, enquanto o aspecto *agency* fomenta a visão e projeção do indivíduo para o mundo externo à empresa, o aspecto *community* está ligado ao desenvolvimento interno, ao olhar para dentro da empresa e a associação aos colegas de trabalho. Rousseau e Arthur (1999) ressaltam que, apesar de aparentemente opostos, *agency* e *community* podem trazer um novo entendimento a respeito do uso bem sucedido dos recursos humanos nas organizações, o desafio das empresas contemporâneas é perceber *agency* e *community* como modelos complementares e não opostos e buscar contemplá-los em suas políticas de gestão de pessoas. Os autores defendem um modelo que busque reunir essas duas orientações que, de acordo com sua visão, passa a ser requisito para o êxito das organizações contemporâneas.

Ao lado do desafio de equilibrar princípios coletivistas e individualistas em suas práticas, as organizações também lidam com profissionais de diferentes culturas, com valores e expectativas que refletem o arcabouço valorativo de cada sociedade particular. Equipes compostas por membros oriundos de diferentes países apresentam exigências especiais aos gestores, que precisam gerenciar um ambiente multicultural, reconhecendo aspectos culturais fundamentais que possibilitem a escolha da estratégia correta. Cada indivíduo carrega consigo valores, sentimentos e atitudes que foram aprendidos ao longo da vida e compreender como diferentes indivíduos pensam e agem é essencial para encontrar soluções que funcionem. Desta forma, também é importante entender se as expectativas de indivíduos de diferentes nacionalidades, quanto a práticas e princípios coletivistas e individualistas, variam em função da cultura nacional. No que diz respeito aos princípios coletivistas e individualistas, em particular, a literatura que aborda diferenças entre culturas nacionais (HOFSTEDE, 1980; BARBOSA, 2003) é enfática ao caracterizar brasileiros como coletivistas e norte-americanos como individualistas, o que desperta o interesse em analisar se essas diferenças efetivamente se confirmam, quando se trata de pedir que esses indivíduos avaliem princípios e práticas coletivistas e individualistas

A confluência dessas duas temáticas - dicotomia *agency* e *community* e diferenças culturais nacionais - motivou a realização de presente pesquisa que objetivou mapear e analisar as expectativas de trabalhadores brasileiros e norte-americanos acerca de diretrizes de recursos humanos de organizações contemporâneas, com ênfase em suas dimensões

individualistas e coletivistas. A investigação, de natureza quantitativa, utilizou como ferramenta de coleta de dados o questionário elaborado por Bastos e Grangeiro (2008), aplicado junto a uma amostra de 97 respondentes, sendo 49 brasileiros e 48 norte-americanos. Tendo como base a literatura que discute as dimensões *agency-community*, bem como trabalhos como o de Hofstede e Hofstede (2005) e Barbosa (2003), que tratam de diferenças culturais entre brasileiros e norte-americanos, os resultados encontrados foram analisados e discutidos.

## 2. Aspectos teóricos

### 2.1. *Agency e Community* no âmbito da gestão de pessoas

#### 2.1.1. Conceituando *Agency e Community*

A dimensão *agency* refere-se às habilidades dos indivíduos e grupos de tomarem decisões e atuarem em seu próprio interesse. Isto envolve expressões de auto-defesa, auto-afirmação, auto-desenvolvimento e controle direto sobre o ambiente - o protótipo do termo é o empreendedor solitário, o indivíduo auto-suficiente, individualista, o *self-made man*. (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Ser um indivíduo *agency* envolve não somente a habilidade de fazer escolhas ou planejar ações, mas a habilidade de dar formas apropriadas ao curso das ações e motivar e ajustar as respectivas execuções. Por meio do exercício do pensamento à frente, os indivíduos se auto-motivam e guiam suas ações antecipando-se a eventos futuros. Quando projetados no longo prazo, um pensamento prospectivo provê direção, coerência e significado para a vida do indivíduo. Conforme esses indivíduos progredem em suas vidas, eles continuam a reorganizar suas prioridades e a estruturar suas vidas apropriadamente (BANDURA 1991b, FEATHER 1982, LOCKE e LATHAM 1990, *apud* BANDURA 2001).

Entre os mecanismos pessoais de *agency*, nenhum é mais central do que a crença do indivíduo na sua capacidade de exercer alguma medida de controle sobre seu futuro e sobre eventos do ambiente (BANDURA 1997, *apud* BANDURA 2001). Crenças relativas à auto-eficácia sustentam o aspecto *agency* das pessoas. A busca da eficácia pessoal contribui para o funcionamento produtivo de membros de culturas coletivistas, assim como para pessoas oriundas de culturas individualistas (EARLEY 1993, *apud* BANDURA 2001). Porém, a incorporação cultural molda as formas pelas quais as crenças na eficácia são desenvolvidas, o propósito ao qual se destinam e os arranjos sócio-culturais através dos quais são mais bem exercidos. Pessoas de culturas individualistas sentem-se mais eficazes e desempenham melhor seus papéis em um sistema orientado pelo individualismo, enquanto aqueles de culturas coletivistas julgam-se mais eficazes e trabalham de maneira mais produtiva sob um sistema orientado para o grupo.

Segundo Helgeson (1994), a dimensão *communion (community)* está relacionada ao foco nos outros, nas relações e na formação de conexões. Esta dimensão inclui a participação em grupos, a cooperação, afiliação, adesão e enfatiza a criação de uniões. Segundo Bakan (1966 *apud* Helgeson, 1994), esta é uma característica mais frequentemente presente nas mulheres, que tendem a centralizar seus sentimentos, seu prazer e ambições em algo fora de si mesmas, ao seu redor. O aspecto *communion* está mais relacionado ao suporte mútuo do que o aspecto *agency*. *Communion* também tem sido relacionado à busca por ajuda profissional para problemas psicológicos. Este aspecto também tem apresentado correlação positiva com o relacionamento interpessoal. Em casos extremos da dimensão *communion*, os indivíduos dão mais atenção aos outros em detrimento de si mesmos, estando diretamente ligada à necessidade de intimidade com outros indivíduos.

Se por um lado o aspecto *agency* encoraja a visão e a projeção do indivíduo para o mundo externo à empresa, *community* corrobora com a noção de desenvolvimento interno, do olhar para dentro da empresa, da associação e afiliação aos colegas de trabalho. Segundo Leonard (1997), a dimensão *communion* (*community*) inclui as redes familiares e de amigos e, de forma generalizada, refere-se à sensação de ter um lugar na sociedade. Práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos comuns, normas e costumes onde a estabilidade e a redução dos riscos são recursos para obtenção de vantagem competitiva (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

### 2.1.2. Gestão de pessoas e a integração *agency-community*

Nos anos de crescimento - entre o pós-guerra e os anos oitenta do século passado – as práticas de gestão de pessoas propiciavam um maior senso *communion*, uma vez que havia maior estabilidade nas relações de trabalho, o que aumentava o sentido de pertencimento e comprometimento com as organizações e assegurava o *know-how* dos empregados (ROUSSEAU E ARTHUR, 1999). Configurava-se um cenário em que o “emprego de uma vida inteira” e a “carreira em uma única empresa” eram o ideal de gerações de trabalhadores. Estes ideais eram encorajados por práticas de recursos humanos que possibilitaram obter o máximo comprometimento e envolvimento de cada empregado com as atividades, buscando os melhores resultados para a organização, por meio de políticas que reconheciam o desempenho individual, valorizavam o indivíduo e atendiam suas expectativas, equilibrando com o fomento das relações interpessoais que favoreciam o trabalho em equipe, ajuda mútua e o aprendizado em grupo, valorizando o coletivo.

Nas duas últimas décadas, no entanto, as relações de trabalho vem se tornando mais instáveis, em parte como decorrência das pressões competitivas nas empresas, o que põe em xeque as carreiras tradicionais, redefinindo os formatos das carreiras, que vão se desenvolvendo e se desdobrando ao longo do tempo, através de oportunidades dentro e fora da empresa (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Em algum momento, funcionários e empresas terão dificuldades de fazer previsões sobre o que a relação entre empregado-empregador será no futuro. Para Rousseau e Arthur (1999), esta realidade, demanda que haja uma visão sinérgica de duas idéias tradicionalmente opostas: *agency* e *community*.

Em um sentido mais amplo, o aspecto *agency* implica que indivíduos e organizações exerçam seus direitos de formarem novos contratos conforme necessário, aplicando seus recursos em benefício próprio. Considerando ambientes de negócios altamente instáveis e competitivos, onde demandas futuras não podem ser previstas, a estratégia de emprego deve proporcionar a máxima flexibilidade aos indivíduos. Enquanto isso, práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos comuns que propiciem a estabilidade e a redução dos riscos são recursos para obtenção de vantagem competitiva (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999). Desta forma, os autores exemplificam algumas funções-chave da função de recursos humanos sob a ótica dos modelos *agency* e *community* em um modelo híbrido, composto pelo entrelaçamento dos dois modelos. Em relação à contratação de funcionários, o modelo híbrido combina o recrutamento (*agency*) com a construção de relacionamentos (*community*). Quanto ao aprendizado, o modelo busca unir a colaboração entre trabalhadores (*community*), treinamento (*agency*) e desenvolvimento (*community*), a socialização (*community*), a criação de redes de relacionamentos dentro e fora da empresa (*community*) e o desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades no mercado de trabalho (*agency*). No que tange à avaliação de desempenho, o modelo proposto pelos autores busca avaliar resultados individuais (*agency*), do grupo (*community*) e da empresa. Quanto à empregabilidade, o modelo promove a colaboração entre o departamento de recursos humanos e o trabalhador. O modelo deve ser flexível em responder às mudanças, levando em consideração os padrões de escolha do trabalho, horas trabalhadas e benefícios

individuais. No que tange ao término da relação, o modelo híbrido foca a continuidade da relação, tratando o ex-empregado como ex-aluno. Assim, *agency* e *community* trazem um novo entendimento a respeito do uso bem sucedido dos recursos humanos (Rousseau e Arthur, 1999). Para as empresas, juntar os modelos *agency* e *community* é crítico para promover contratos de emprego que empregadores e empregados possam manter ao longo do tempo. A função de Recursos Humanos deve representar um importante papel criando simultaneamente flexibilidade e estabilidade no cerne do entrelaçamento entre *agency* e *community*.

## **2.2. Individualismo e coletivismo nas sociedades contemporâneas: algumas contribuições teóricas**

### **2.2.1. A contribuição de Hofstede**

Em seu clássico estudo que compara valores individuais, em mais de cinquenta países, Hofstede (1980) enfoca as questões identificadas como problemas básicos universais, conseqüências do funcionamento das sociedades. Estas questões básicas são: a relação com a autoridade; a concepção do *self*, em particular a relação entre indivíduo e sociedade; o conceito individual de masculinidade e feminilidade; as maneiras de se lidar com conflitos, incluindo o controle da agressividade e a expressão dos sentimentos.

Os entrevistados de Hofstede trabalhavam em subsidiárias locais de uma da grande corporação multinacional, a IBM. De acordo com o autor, os colaboradores da companhia eram bastante similares, em vários aspectos, exceto suas nacionalidades, o que fez o efeito das diferentes nacionalidades em suas respostas sobressaírem. A análise das respostas aos questionários revelou problemas em comum, mas com soluções que diferiam de país para país, nas seguintes áreas: a desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade; a relação entre indivíduo e grupo; conceitos de masculinidade e feminilidade; as maneiras de se lidar com a incerteza e ambigüidade, que acabou sendo relacionado ao controle da agressividade e à expressão das emoções.

Os quatro problemas básicos encontrados empiricamente nos dados da IBM, representam dimensões das culturas. Segundo Hofstede (1980), dimensão é um aspecto da cultura que pode ser medido de maneira relativa a outras culturas e que foi denominado pelo autor como: distância do poder, coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade e aversão à incerteza; dimensões estas que formam o modelo para diferenciar as culturas nacionais e onde cada país no modelo é caracterizado por uma pontuação em cada uma das quatro dimensões.

Hofstede (1980) afirma que na raiz da diferença entre as culturas existe a questão fundamental das sociedades humanas: o papel do indivíduo *versus* o papel do grupo. De acordo com o autor, a grande maioria das pessoas vive em sociedades nas quais o interesse do grupo prevalece ao interesse do indivíduo, chamando esse tipo de sociedade de *coletivista*. Ainda segundo o autor, este termo não se refere ao poder do Estado sobre o indivíduo, mas ao poder do grupo. O primeiro grupo em nossas vidas é sempre a família que, na maioria das sociedades coletivistas, consiste em um grande número de pessoas convivendo juntas. Logo, quando a criança cresce, aprende a pensar em si mesma como parte do grupo “nós”. Assim, as pessoas tornam-se leais aos seus grupos e a quebra desta lealdade é uma das piores coisas que uma pessoa poderia vir a fazer. Ainda segundo, o autor, haveria uma relação de natureza prática e psicológica de dependência mútua, que se desenvolveria entre as pessoas e os grupos.

Hofstede e Hofstede (2005) dizem que, em contrapartida, haveria um grupo minoritário de pessoas que vivem em sociedades nas quais os interesses individuais prevalecem sobre os interesses do grupo, sociedades estas que eles chamam de

*individualistas*. Nesses casos, a maioria das crianças nascem em famílias que consistem de dois pais e possivelmente outras crianças. Outros parentes vivem em lugares distantes e raramente são vistos. As crianças dessas famílias, enquanto crescem, aprendem a pensar por nelas mesmas enquanto “eu”. De acordo com os autores, este “eu”, sua identidade pessoal, é distinta das outras pessoas, e estas outras são classificadas não como pertencentes ao seu grupo, mas de acordo com características individuais. O propósito dessa educação é permitir às crianças “andarem com as próprias pernas”. É provável que essas crianças saiam das casas dos pais no “momento planejado” e, depois que deixam suas casas, reduzam suas relações com os pais.

Nessas análises, Hofstede e Hofstede (2005) dizem que o extremo coletivismo e o extremo individualismo podem ser considerados os pólos opostos da dimensão global das culturas nacionais. Os estudos da IBM mostraram que em todos os países analisados o individualismo foi um índice de pontuação baixo nas sociedades coletivistas e alto nas sociedades individualistas:

A dimensão a ser identificada com o individualismo contra o coletivismo foi mais fortemente associada à importância relativa associada à meta de trabalho em dois pólos: individualista e coletivista. No pólo individualista: tempo pessoal (ter um emprego que permita ter tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar), liberdade (ter liberdade para adotar a sua própria abordagem em relação ao trabalho) e desafio (ter trabalho desafiante para fazer e ter um sentido de realização pessoal). No pólo coletivista: treinamento (possuir oportunidades para melhorar ou aprender novas habilidades), condições físicas (possuir boas condições físicas de trabalho) e uso de habilidades (utilizar plenamente suas habilidades e competências no trabalho). De acordo com Hofstede e Hofstede (2005), não seria difícil identificar a importância do tempo pessoal, da liberdade e dos desafios pessoais com o individualismo: todos esses aspectos salientam a independência do empregado frente à organização. As metas de trabalho no pólo oposto – treinamento, condições físicas e habilidades utilizadas no trabalho, referem-se a tudo que a organização pode fazer pelo empregado e isto realça a dependência do empregado à organização, o que se encaixa no coletivismo. Outra conexão seria a de que os países individualistas tendem a ser ricos e os coletivistas a ser pobres. Nos países ricos, treinamento, condições físicas e uso das habilidades são considerados básicos, o que faz destes relativamente desimportantes como metas de trabalho. Já nos países pobres, estes aspectos não são considerados como básicos, são na verdade essenciais na distinção entre um bom e um mau emprego, o que faz deles temas importantes dentre as metas de trabalho.

A seguir, o quadro IDV (*Individualism Index Scores*), sintetiza as posições relativas dos países pesquisados no estudo da IBM. O quadro confirma que quase todos os países desenvolvidos possuem uma alta pontuação de IDV, enquanto quase todos os países subdesenvolvidos têm baixa pontuação. Podemos perceber, de acordo com Hofstede e Hofstede (2005), que haveria uma forte relação entre a riqueza de uma nação e o grau de individualismo de sua cultura.

País	Pontuação	Ranking
<b>Estados Unidos</b>	<b>91</b>	<b>1º.</b>
Austrália	90	2º.
Grã-Bretanha	89	3º.
Canadá, Hungria e Holanda	80	4º.
Áustria	55	27º.
Israel	54	28º.
Espanha	51	30º.
Índia	48	31º.
Argentina	46	33º.

<b>Brasil</b>	<b>38</b>	<b>40°.</b>
Bangladesh	20	56°.
Guatemala	6	74°.

Quadro 1: Tabela IDV, adaptado de Hofstede e Hofstede (2005, p.78-79).

Hofstede e Hofstede (2005) colocam que o IDV só poderia ser calculado para países, não para ocupação profissional. De acordo com os autores, quando comparamos como as pessoas de diferentes ocupações responderam às questões sobre metas de trabalho a partir das quais o IDV foi computado, suas respostas não poderiam ser classificadas em termos individualistas ou coletivistas. Ainda segundo os autores, os termos que poderiam ser utilizados para distinguir as ocupações seriam intrínsecos *versus* extrínsecos, referindo-se ao que motivam as pessoas em seus empregos: o trabalho em si (empregos intrinsecamente motivadores) ou as condições e recompensas materiais fornecidas (empregos extrinsecamente motivadores). Essa distinção foi divulgada no final dos anos 50 através da pesquisa sobre motivação no trabalho conduzida por Frederick Herzberg (1965), que argumentou que os fatores intrínsecos seriam os “reais motivadores”, enquanto os fatores extrínsecos representariam a “higiene psicológica” do emprego (HOFSTED E HOFSTED E, 2005). Ainda segundo os autores, as pessoas em ocupações que demandam maior nível de educação tendem a pontuar os elementos intrínsecos como os mais importantes, enquanto as pessoas com status e educação mais baixos preferem elementos extrínsecos. Contudo, os autores ressaltam que a distinção intrínseco/extrínseco é útil para distinguir a questão das ocupações profissionais, mas não serviria para comparação entre países.

### 2.2.2. Meritocracia e culturas nacionais

Ao analisar as temáticas do desempenho e da meritocracia nas sociedades brasileira, americana e japonesa, Barbosa (2003) identifica as principais características dessas sociedades. Segundo a autora, o termo meritocracia se refere ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas e permeia todas as dimensões da vida social. A autora destaca que, enquanto ideologia, a meritocracia apresentaria um conjunto de pressupostos universais essenciais ligados à sociedade norte-americana, sendo este um dos valores mais fundamentais daquela sociedade e um dos principais “ingredientes” na construção de sua identidade nacional. Ao comparar a forma como as três sociedades investigadas lidam com a questão da meritocracia, a autora enfatiza as diferenças entre a concepção do papel do indivíduo, nesses contextos.

Segundo a autora, do ponto de vista sócio-histórico, a sociedade norte-americana constituiu-se como um universo baseado na ideologia individualista, por esse motivo, o desempenho e a iniciativa pessoal são os principais mecanismos de mobilidade social. De acordo com a autora, a visão norte-americana do indivíduo baseia-se na concepção de igualdade de oportunidades que atribui ao indivíduo total responsabilidade pelo seu destino. O conceito norte-americano de igualdade seria uma igualdade de direitos, dada pela lei e circunscrita a ela, referindo-se ao exercício da cidadania. Na perspectiva norte-americana, o desempenho seria o resultado de processos e mecanismos intrínsecos ao ser humano, um produto mais individual do que social, respaldado na crença de igualdade de oportunidade para todos. Cada um poderia exercer o seu talento numa espécie de individualismo de liberdade ilimitada, através do qual o indivíduo disporia de todos os recursos dos quais necessita, independentemente de suas origens sociais, para se chegar ao topo da pirâmide social através de seus próprios méritos. A autora afirma que, por conta desses aspectos, o herói norte-americano por excelência é o *self-made man*, e seu valor básico é a auto-realização.

Para Barbosa (2003), o que melhor exemplificaria o significado do desempenho individual no contexto da meritocracia norte-americana seria o chamado *star system*, a premiação dos melhores. Isto seria a consagração do desempenho individual como resultado das características excepcionais de alguns indivíduos, com a concessão de benefícios e privilégios acima da média como forma de reconhecimento de desempenho e talento excepcionais. Ainda segundo a autora, esta maneira de conceber o desempenho como resultante de mecanismos interiores aos indivíduos apareceria em sua totalidade nos processos de avaliação e seleção, principalmente no âmbito administrativo e organizacional.

Como postula Barbosa (2003), enquanto nos Estados Unidos a ideologia meritocrática permeia toda a sociedade, no Brasil a situação seria inversa. A autora afirma que o Brasil possui sistemas meritocráticos, mas rejeitaria a ideologia meritocrática, num contraste entre a existência de um discurso e de sistemas meritocráticos e a ausência de uma ideologia correspondente na prática social brasileira. Ainda de acordo com a autora, na sociedade brasileira a igualdade seria um conceito com duas dimensões: de direito e de fato: “A igualdade de direitos é dada pela lei, estando a ela circunscrita. [...] funciona como explicitação da igualdade de todos perante a lei; é a igualdade cívica, de oportunidades.” (BARBOSA, 2003: p.64). Já a igualdade de fato teria por base um sistema moral mais abrangente, “que define a igualdade legal como conjuntural e que considera a igualdade mais do que um direito; define-a como a necessidade de ser um fato, uma realidade indiscutível” (BARBOSA, 2003: p.64). Segundo Barbosa (2003), no Brasil, as desigualdades naturais são interpretadas como oriundas das condições sociais dos indivíduos. Essa interpretação estaria associada ao predomínio da ideologia coletivista na sociedade brasileira e à incompletude da noção de indivíduo. Por esse motivo, o esforço de cada um e as diferenças de talentos naturais não são considerados vetores que transformam indivíduos comuns em vencedores, como na sociedade norte-americana. O sucesso e insucesso individual são interpretados como de responsabilidade de todo o corpo social, reforçando a ideologia coletivista.

De acordo com Barbosa (2003), essa concepção do papel do indivíduo na moldagem do seu destino estaria patente no caráter de nossos heróis e na falta de uma ideologia individualista. Segundo a autora, ao contrário da sociedade norte-americana, que dramatiza a superioridade ontológica do indivíduo sobre o grupo social, no Brasil duvida-se da capacidade do indivíduo de mudar a realidade por sua determinação e esforço. O herói brasileiro seria “antes de tudo um forte”, força esta advinda da resistência passiva daquele que sobrevive.

### 3. Aspectos metodológicos

Com o objetivo de identificar como indivíduos percebem os valores fundamentais que estão na base de princípios e práticas de gestão de pessoas adotados pelas organizações realizou-se um levantamento (*survey*). A pesquisa, de natureza descritiva, apoiou-se em um questionário estruturado elaborado por Bastos e Grangeiro (2008) com o objetivo de identificar como indivíduos percebem esses valores, a partir das dimensões *agency* e *community*, definidas no modelo original proposto por Rousseau e Arthur (1999).

O modelo de Rousseau e Arthur (1999), que serviu de base a versão em português de Bastos e Grangeiro (2008) foi construído inicialmente com 44 itens, sendo que 22 destes referiam-se ao construto *community* e os demais ao construto *agency*; cada construto foi trabalhado em duas dimensões, denominadas pelos autores como princípios e práticas de gestão. O processo de validação desse instrumento foi feito em duas etapas, na primeira foi realizada uma avaliação subjetiva dos itens gerados e sua pertinência aos construtos por dez indivíduos com experiência no assunto. Na segunda etapa, foi feita uma validação empírica com 362 funcionários de 16 diferentes organizações do Estado da Bahia. Utilizaram-se



também, nesta segunda etapa, validações por métodos estatísticos de análise multivariada, a saber: Modelo de Análise de Fatorial - *Extraction Method: Principal Component Analysis* e a Rotação *Varimax* - com o objetivo de confirmar que os construtos (*agency-community*), apresentavam dimensões distintas (princípios e práticas) e, principalmente, confirmar a consistência dos indicadores. Após estas análises Bastos e Grangeiro (2008) chegaram à escala integrada por 34 itens dos 44 itens originais de Rousseau e Arthur (1999), os quais podem ser observados nos Quadros 1 e 2. Ressalta-se que todos os desenvolvimentos estatísticos, da fase de validação do instrumento utilizado neste artigo, estão devidamente fundamentados e comprovados por demonstrações específicas, na bibliografia referenciada (Rousseau e Arthur, 1999) e, por esta razão, deixam-se de demonstrar, aqui, os teoremas pertinentes.

<b>Princípios individualistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar que o vínculo com o trabalhador possa ser rompido a qualquer instante.</li> <li>• Considerar normal que os trabalhadores defendam seus interesses individuais.</li> <li>• Proporcionar elevado nível de liberdade para o colaborador, permitindo-o expressar sua maneira individual de realizar o trabalho.</li> <li>• Valorizar o empregado que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio.</li> <li>• Fomentar algum grau de competição para aumentar o desempenho dos trabalhadores.</li> <li>• Estimular que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.</li> <li>• Considerar natural que os trabalhadores atuem de forma a afirmar os seus interesses pessoais.</li> </ul>
<b>Práticas individualistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer de forma diferenciada o trabalhador pelo seu desempenho individual.</li> <li>• Dar prioridade às ações de recrutamento e seleção tendo em vista a atual transitoriedade dos contratos de trabalho.</li> <li>• Priorizar os treinamentos relacionados ao desempenho das tarefas do trabalho.</li> <li>• Atribuir ao empregado a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade.</li> <li>• Assumir somente as exigências legais por ocasião do término do contrato.</li> <li>• Remunerar de forma diferenciada os trabalhadores que sejam mais empreendedores.</li> <li>• Priorizar as ações de qualificação e preparo do trabalhador para desempenhar as tarefas a ele designadas.</li> <li>• Encorajar o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo.</li> <li>• Disponibilizar aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização.</li> </ul>

Quadro 2 - Bloco Individualista: Perguntas referentes a princípios e práticas individualistas. Fonte: Bastos e Grangeiro (2008).

<b>Princípios coletivistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a ajuda mútua entre os trabalhadores.</li> <li>• Preocupar-se com o trabalhador em todos os aspectos.</li> <li>• Incentivar o trabalho em equipe com troca de experiências e aprendizagens.</li> <li>• Enriquecer o comprometimento do empregado com a empresa.</li> <li>• Preocupar-se em manter os seus colaboradores.</li> <li>• Valorizar a criação de redes interpessoais dentro da organização.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar a ajuda mútua entre os colaboradores.</li> <li>• Estabelecer vínculos duradouros com o empregado.</li> <li>• Fomentar a comunicação entre os colaboradores, aumentando as trocas de experiências e aprendizagens.</li> </ul>
<b>Práticas coletivistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar ao trabalhador oportunidades internas de crescimento na carreira.</li> <li>• Dar apoio para a recolocação dos indivíduos que deixam a organização.</li> <li>• Recompensar o colaborador pelo desempenho coletivo.</li> <li>• Garantir recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado.</li> <li>• Estimular a socialização para fortalecer a identificação do indivíduo com a cultura da organização.</li> <li>• Estabelecer formas de integração dos colaboradores à organização.</li> <li>• Estimular a troca de conhecimentos e aprendizagem entre os colaboradores.</li> <li>• Valorizar a congruência entre valores pessoais e organizacionais nos processos de seleção.</li> <li>• Dar suporte para que os indivíduos melhorem sua capacidade de responder às transformações no trabalho.</li> </ul>

Quadro 3 - Bloco Coletivista: Perguntas referentes a princípios e práticas Coletivistas. Fonte: Bastos e Grangeiro (2008).

Os respondentes foram solicitados a indicar o nível em que consideram que a característica expressa em cada afirmação deveria estar presente na organização em que trabalha ou gostaria de trabalhar, utilizando a escala que contemplou cinco alternativas de respostas para cada pergunta, indo da concordância total à discordância total.

A amostra final foi composta por 97 respondentes dos quais 49 foram brasileiros e 48 norte-americanos. Os sujeitos entrevistados foram selecionados pelo critério “bola-de-neve”. Como critério de seleção, o respondente tinha que atender as seguintes características: ser brasileiro ou norte-americano, ter formação superior, ser maior de 21 anos, trabalhar ou ter trabalhado em empresa multinacional com mais de quarenta funcionários. A amostra final ficou equilibrada em relação ao gênero e contemplou respondentes com idades entre 23 e 60 anos.

Os dados, coletados em questionários impressos, foram armazenados em banco de dados do Excel para Windows (*Microsoft Corporation*). A análise e interpretação dos dados obtidos foram feitas com o auxílio do software SPSS v18 (*Statistical Package for the Social Science*) para Windows, através da utilização das seguintes ferramentas estatísticas: análise de dados relacionados com a frequência simples, frequência acumulada, média e desvio padrão.

#### 4. Análise dos resultados

A análise dos dados seguiu três etapas: inicialmente fez-se uma análise global da amostra, analisando-se conjuntamente as respostas de norte-americanos e brasileiros, para identificar a importância que esses indivíduos atribuem a princípios e práticas individualistas e coletivistas. Consideraram-se inicialmente as médias percentuais dos resultados encontrados para os níveis de concordância (plena e parcial) e discordância (plena e parcial) da amostra global. Em um segundo momento, analisou-se a distribuição geral de frequência de cada item do questionário aplicado. Nessa etapa, os itens referentes a práticas e princípios coletivistas ou individualistas foram analisados com o objetivo de verificar os aspectos mais valorizados pelos profissionais investigados. Em uma terceira etapa, as perguntas das duas amostras -

americanos e brasileiros - foram analisadas separadamente, com vistas a comparar atitudes mais ou menos individualistas e coletivistas, desses indivíduos.

#### 4.1. Coletivistas ou Individualistas: por quais práticas de gestão de pessoas anseiam os trabalhadores contemporâneos ?

Com o objetivo de verificar as expectativas de todos os entrevistados – brasileiros e americanos - com relação a práticas e princípios individualistas e coletivistas, foi feita uma análise global da amostra, observando-se, inicialmente, a estatística da média percentual dos níveis de concordância (concordância plena e concordância parcial) e discordância (discordância plena e discordância parcial) e em seguida, a distribuição de frequência de cada item do conjunto. As duas análises - médias percentuais e distribuição de frequência - indicaram o predomínio de práticas e princípios coletivistas, para a amostra global. No caso das médias percentuais (Figura 1), a valorização de práticas e princípios coletivistas aparece tanto para a amostra global, como para as amostras nacionais, com discreta superioridade do resultado dos brasileiros (93%) em comparação aos americanos (82%). Essa pequena diferença (11%) surpreende, pois a literatura que caracteriza as duas sociedades (HOFSTEDE, 1980; BARBOSA, 2003; HOFSTEDE & HOFSTEDE, 2005) é enfática ao afirmar que os norte-americanos são fortemente orientados pela ideologia individualista, enquanto a sociedade brasileira é coletivista, mas os resultados encontrados não confirmam essas diferentes inclinações, pois os norte-americanos pesquisados valorizam práticas e princípios coletivistas quase tanto quanto os brasileiros. Apesar da predominância do coletivismo nas duas amostras, também merece destaque as médias dos itens relacionados aos princípios e práticas individualistas, 69% de concordância, no caso dos americanos e 72%, no caso dos brasileiros. Esse resultado também surpreende, pois indica a valorização, por brasileiros, na mesma intensidade dos americanos, de princípios e práticas individualistas, na contramão da literatura.

No que diz respeito à análise das distribuições de frequências, ainda que, de modo geral, os itens indicativos de práticas e princípios coletivistas tenham apresentado, predominantemente, percentuais de concordância elevados (“**concordância plena**” aparece com percentual superior a 50% em 15 dos 18 itens relacionados ao coletivismo que compõem o questionário), cabe comentar os resultados de alguns itens particulares, por serem bastante reveladores de valores coletivistas.

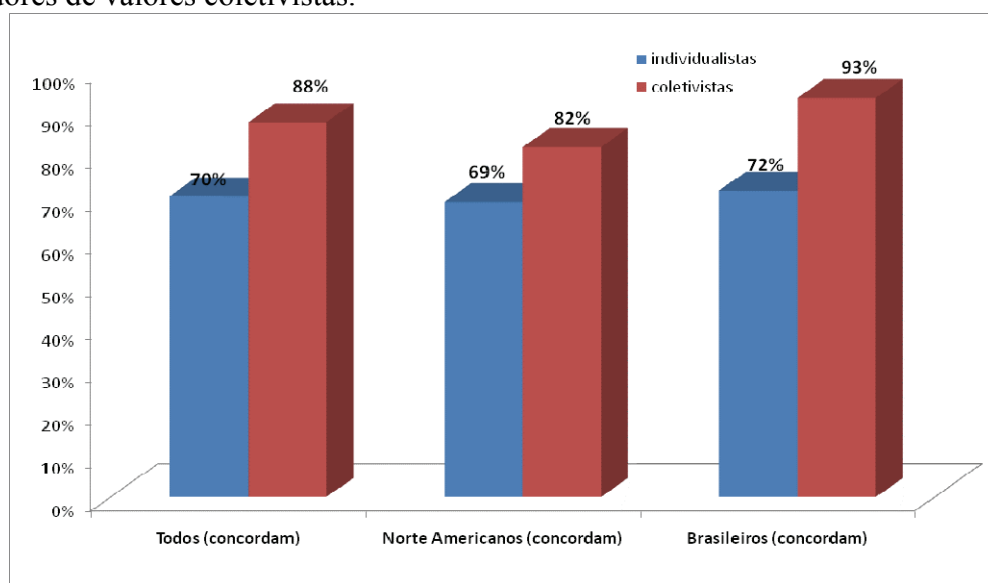


Figura 1 - Gráfico com a média percentual de concordância (concordância plena e concordância parcial)

**Coletivismo como tendência.** Os itens 1 (“fomentar a ajuda mútua entre os trabalhadores”), 6 (“incentivar o trabalho em equipe com troca de experiência e aprendizagens”), 25 (“valorizar a ajuda mútua entre os colaboradores”) e 32 (“fomentar a comunicação entre os colaboradores, aumentando a troca de experiências e aprendizagens”), que se referem à valorização do trabalho em equipe, têm a opção “concordo plenamente” com os seguintes percentuais 66%, 89%, 85% e 84%, respectivamente.

Quando perguntados sobre a prática de recompensar o trabalhador pelo desempenho coletivo (item 9), 52% dos entrevistados “concordaram plenamente” e 30% “concordaram parcialmente”, o que indica a preferência dos entrevistados por práticas coletivistas que distribuam recompensas em função do resultado coletivo.

Outros resultados significativos da valorização de práticas coletivistas são a “concordância plena” de 59% dos pesquisados quando perguntados se a empresa deve “preocupar-se com o trabalhador em todas os seus aspectos” (item 3), e de 56% de concordância plena com a pergunta sobre se a empresa “deve assegurar recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador” (item 13) revelando a expectativa dos entrevistados por práticas organizacionais não apenas coletivistas, mas também paternalistas.

Pode-se destacar, ainda, a preferência dos entrevistados por práticas e princípios coletivistas que contemplem a manutenção da “carreira tradicional”, pois, quando questionados se a empresa deveria “disponibilizar ao trabalhador oportunidades internas de crescimento na carreira” (item 5), 96% dos entrevistados concordaram plenamente. Adicionalmente, quando perguntados se a organização deveria “preocupar-se em manter seus colaboradores” (item 16), 86% dos entrevistados concordaram plenamente.

Cabe mencionar, todavia, que 54% dos entrevistados concordaram plenamente quando questionados se a empresa deve “atribuir ao empregado a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade” (item 17). Ainda, 45% dos entrevistados concordaram plenamente que a empresa deve “disponibilizar aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização” (item 34). Esses resultados, ao mesmo tempo em que sugerem que os trabalhadores têm expectativas de práticas de recursos humanos *communion*, indicam que aspectos *agency*, não são alheios aos respondentes, pois os dois últimos itens mostram haver entre os entrevistados uma predisposição por assumirem a responsabilidade pela sua empregabilidade, ao mesmo tempo em que esperam que a empresa disponibilize condições para que eles se desenvolvam de forma a estarem aptos a buscar oportunidades fora da organização. Longe de serem contraditórios, os resultados reforçam as considerações de Lemos (2006), que sinaliza que diante da demanda atual por maior responsabilidade do trabalhador por sua empregabilidade, os indivíduos vêm tentando se adaptar a essa nova realidade. Em outros termos, ainda que moldados em uma cultura coletivista na qual as empresas se responsabilizavam pela carreira de seus integrantes, os trabalhadores contemporâneos começam a incorporar a idéia de que precisam cuidar da sua empregabilidade, sem renunciar, todavia, à expectativa de que a empresa cuide deles, em algum grau. A predominância de expectativas *communion* de um lado, mas a manifestação, ainda que com menor intensidade, de atitudes *agency* de outro, podem sinalizar a transição pela qual passa o mercado de trabalho atual.

Os resultados refletem que o conjunto de indivíduos pesquisados espera que as empresas tenham práticas e princípios que sejam mais coletivistas do que individualistas. Conforme anteriormente ressaltado, apesar dos limites desses achados - referentes a uma amostra de 49 brasileiros e 48 americanos - a constatação causa surpresa, pois vai de encontro à literatura que caracteriza a sociedade americana como fortemente individualista e a brasileira como coletivista (BARBOSA, 2003; HOFESTEDE & HOFSTEDE, 2005). Segundo Barbosa (2003), enquanto na cultura brasileira o coletivo predomina sobre o

indivíduo, na visão norte-americana, o indivíduo tem total responsabilidade pelo seu destino. Essa percepção é reforçada por Hofstede & Hofstede (2005) que afirmam que a cultura norte-americana se destaca pelo individualismo que apresenta níveis mais elevados do que qualquer outra nação.

Apesar da inclinação individualista da sociedade americana ressaltada na literatura (HOFSTEDÉ, 1980; BARBOSA, 2003), a presente pesquisa mostrou que houve uma preferência por práticas e princípios coletivistas, o que pode sugerir, principalmente no caso dos norte-americanos, que coletivismo e individualismo podem coexistir de maneira independente, ou seja, o aumento na preferência por políticas coletivistas não significa, necessariamente, numa diminuição proporcional da preferência por políticas individualistas ou vice-versa. Leonard (1997) afirma ser possível haver uma relação positiva entre *agency* e *community* onde um promova o outro, sendo a interação entre eles são críticos para os programas de recursos humanos. Mas, cabe ponderar que o viés coletivista pode ter refletido a inclinação coletivista de metade da amostra - formada por brasileiros - por esse motivo foram analisadas, separadamente, as preferências dos dois grupos.

**A valorização de práticas individualistas.** De maneira geral, os itens que representaram princípios e práticas individualistas apresentaram, em sua maioria, percentuais de “concordância plena” menores do que os apresentados nos itens relativos aos princípios e práticas coletivistas (a opção “concordância plena” teve percentuais superiores a 50% em 7 dos 16 itens que fazem parte do questionário). Todavia, vale comentar os resultados de alguns itens específicos que evidenciam valores individualistas. Quando perguntados se a empresa deve “reconhecer de forma diferenciada o trabalhador pelo seu desempenho individual” (item 2), 60% dos entrevistados concordaram plenamente e 30% concordaram parcialmente, o que sugere que os entrevistados esperam ser reconhecidos individualmente pelo seu desempenho.

Esse resultado é, à primeira vista, contraditório com o anteriormente apresentado que revela a expectativa dos entrevistados por recompensas associadas ao desempenho coletivo. Todavia pode-se ponderar que o desejo de ser reconhecido individualmente, não exclui a expectativa por reconhecimento também pelo trabalho coletivo do grupo do qual o indivíduo faz parte. Aparentemente os entrevistados querem recompensas decorrentes de seu esforço individual e dos resultados grupais, o que novamente parece remeter ao binômio *agency-community*, reforçando a noção de que cabe às empresas modernas percebê-los não como tendências opostas, mas complementares (ROUSSEAU & ARTHUR, 1999).

#### **4.2. Coletivismos ou Individualismo: culturas diferentes geram expectativas diferentes?**

Nesta etapa, a amostra foi analisada em função das diferentes culturas dos indivíduos investigados: norte-americana e brasileira. Inicialmente foi feita a análise de frequência de cada um dos itens que compõem o questionário, com vistas a comparar as expectativas de brasileiros e de norte-americanos quanto aos princípios e práticas coletivistas e aos princípios e práticas individualistas. Em linhas gerais, os resultados sugerem que os brasileiros tendem a concordar mais com práticas e princípios coletivistas, enquanto que os norte-americanos tendem a concordar menos com tais práticas e princípios. Todavia, conforme destacado no tópico anterior, os brasileiros também concordam mais do que os americanos com práticas e princípios individualistas, um aparente paradoxo que será melhor explorado na conclusão deste trabalho. Para uma discussão mais detalhada dos resultados encontrados, estruturou-se a análise em sete tópicos que agrupam temas específicos subjacentes aos 34 itens que compõem o questionário aplicado. Os três primeiros tópicos tratam de temas associados ao coletivismo e os quatro últimos, itens relacionados ao individualismo. O quadro seguinte ilustra os resultados analisados neste tópico.

Item	Perguntas	Brasileiros		Norte Americanos	
		concordam	concordam plenamente	concordam	concordam plenamente
10	Considerar normal que os trabalhadores defendam seus interesses individuais.	47%	24%	33%	29%
12	Proporcionar elevado nível de liberdade para o colaborador, permitindo-o expressar sua maneira individual de realizar o trabalho.	51%	35%	35%	31%
26	Estimular que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.	31%	18%	17%	15%
27	Considerar natural que os trabalhadores atuem de forma a afirmar os seus interesses pessoais.	18%	31%	33%	23%
2	Reconhecer de forma diferenciada o trabalhador pelo seu desempenho individual.	29%	67%	31%	52%
17	Atribuir ao empregado a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade.	22%	51%	27%	56%
24	Remunerar de forma diferenciada os trabalhadores que sejam mais empreendedores.	27%	47%	25%	23%
33	Encorajar o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo.	18%	71%	27%	50%
3	Preocupar-se com o trabalhador em todos os aspectos.	29%	67%	38%	50%
6	Incentivar o trabalho em equipe com troca de experiências e aprendizagens.	6%	92%	8%	85%
25	Valorizar a ajuda mútua entre os colaboradores.	10%	90%	13%	79%
9	Recompensar o colaborador pelo desempenho coletivo.	18%	69%	42%	33%
13	Garantir recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado.	18%	76%	31%	35%
23	Estimular a troca de conhecimentos e aprendizagem entre os colaboradores.	10%	90%	13%	85%

Quadro 4 – Percentuais referentes aos princípios e práticas coletivistas e individualistas

**Trabalho em equipe:** Com relação às expectativas dos entrevistados quanto a práticas e princípios coletivistas que incentivem o trabalho em equipe, apresentados nos itens 1 (“fomentar a ajuda mútua entre os trabalhadores”), 6 (“incentivar o trabalho em equipe com troca de experiências e aprendizagens”), 23 (“estimular a troca de conhecimentos e aprendizagens entre os colaboradores”) e 25 (“valorizar a ajuda mútua entre os trabalhadores”), os percentuais de concordância plena que aparecem nas respostas dos brasileiros são maiores do que os dos norte-americanos. Os percentuais de concordância plena dos brasileiros com os referidos princípios e práticas coletivistas são, respectivamente, 86%, 92%, 90% e 90%, enquanto que os percentuais dos norte-americanos, para os mesmos itens são 46%, 85%, 85% e 79%, respectivamente. Estes resultados indicam que brasileiros tendem a esperar mais por práticas *community* que incentivem o trabalho em equipe do que os norte-americanos. Cabe destacar, todavia, que apesar dos norte-americanos valorizarem menos essas práticas, quando comparados aos brasileiros, os percentuais de indivíduos que concordam plenamente com essas práticas, nesse grupo, indicam que os americanos também valorizam princípios e práticas coletivistas associados ao trabalho e a interação em grupo.

**A valorização do desempenho coletivo.** No que se refere a princípios e práticas que valorizam o coletivo, o item 9 reflete a prática coletivista de “recompensar o trabalhador pelo desempenho coletivo”. Quando questionados, 69% dos brasileiros concordaram plenamente com a afirmação, frente à apenas 33% dos norte-americanos. Isto sugere que os brasileiros têm maior preferência por práticas coletivistas que valorizem e reconheçam o desempenho coletivo, o que parece estar em linha com as considerações de Barbosa (2003) acerca da resistência dos brasileiros a comparações entre desempenhos, característica da meritocracia.

**O paternalismo como expectativa:** Quanto às expectativas de brasileiros e norte-americanos em relação a princípios e práticas coletivistas de cunho paternalista, como constam no item 3 (“preocupar-se com o trabalhador em todos os aspectos”) e no item 13 (“garantir recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado”), percebe-se que os brasileiros anseiam mais por essas práticas do que os norte-americanos: 67% e 76%, respectivamente, de concordância plena dos primeiros contra 50 % e 35% de concordância plena dos segundos. Cabe destacar, também que 21% dos norte-americanos discordaram plenamente do item 13, enquanto não houve qualquer rejeição dos brasileiros a essa prática, o que também é coerente com a consideração de Barbosa (2003) acerca do caráter paternalista e relacional da sociedade brasileira.

**A presença do individualismo:** A respeito dos princípios e práticas individualistas que consideram normal que os trabalhadores defendam e atuem de acordo com seus interesses individuais, conforme os itens 10 (“considerar normal que os trabalhadores defendam seus interesses individuais”) e 27 (“considerar natural que os trabalhadores atuem de forma a afirmar os seus interesses pessoais”), 29% e 23% dos norte-americanos, respectivamente, concordaram plenamente com as afirmações, enquanto que 24% e 31% dos brasileiros, concordaram, respectivamente, com as referidas afirmações. Estas respostas mostram uma congruência entre as expectativas de brasileiros e norte-americanos quanto a tais princípios individualistas, ponderando a tendência coletivista percebida no início da análise das respostas.

**A responsabilização individual pela empregabilidade:** Quando questionados a respeito da responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade, 56% dos norte-americanos concordaram plenamente com a afirmação que prevê essa responsabilização (item 17), enquanto 51% dos brasileiros concordaram plenamente com a mesma afirmação. 15% dos norte-americanos concordaram plenamente que a organização deve “estimular que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho” (item 26), enquanto 18% dos brasileiros concordaram plenamente com esta afirmação. Estes resultados apontam para um equilíbrio entre as expectativas de brasileiros e norte-americanos quanto a práticas e princípios individualistas que atribuem ao indivíduo a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade, o que não deixa de ser surpreendente, no caso dos brasileiros, pois Barbosa (2003) ressalta que esses tendem a rejeitar situações que os responsabilizam individualmente pelo próprio destino, remetendo ao coletivo a causa do próprio sucesso e, principalmente, fracasso.

**A meritocracia como valor:** Os itens que abordam a questão da meritocracia merecem destaque especial, posto que, em relação a princípios e práticas individualistas que fomentem o reconhecimento diferenciado do trabalhador pelo seu desempenho individual, como constam nos itens 2 (“reconhecer de forma diferenciada o trabalhador pelo seu desempenho individual”) e 24 (“remunerar de forma diferenciada os trabalhadores que sejam mais empreendedores”), ambos relacionados à dimensão *agency*, 67% dos brasileiros entrevistados concordaram plenamente com o item 2, frente a 52% dos norte-americanos que concordaram plenamente com a mesma afirmação. Isto reflete uma forte inclinação *agency*, relacionada à meritocracia, presente na amostra brasileira, e parece contradizer o resultado, anteriormente destacado, relativo à **valorização do desempenho coletivo** pelos brasileiros. Os percentuais do item 24 ressaltam ainda mais esse contraste, pois 47% dos brasileiros concordaram plenamente com a afirmação contra apenas 23% dos norte-americanos. Estes resultados contradizem tanto Hofstede e Hofstede (2005), quanto Barbosa (2003), pois

indicam traços *agency* fortemente presentes entre os brasileiros pesquisados. Contrariamente à literatura, os brasileiros parecem valorizar mais a meritocracia do que os norte-americanos.

**A busca pela autonomia:** A respeito de princípios e práticas individualistas que proporcionem ao trabalhador um elevado nível de liberdade, permitindo-o expressar sua maneira individual de realizar o trabalho (item 12), e, que encorajem o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo (item 33), 31% dos norte-americanos concordaram plenamente com o item 12 e 50% com o item 33, enquanto que 35% dos brasileiros concordaram plenamente com o item 12 e 71% com o item 33. Tais resultados demonstram que, dentre os entrevistados, os brasileiros possuem maiores expectativas do que os norte-americanos quanto a práticas de gestão de pessoas que dêem mais autonomia ao trabalhador, o que pode sugerir uma mudança na forma de pensar e agir do brasileiro em relação a ser mais responsável pelo seu próprio destino, algo que não aparece na literatura que o caracteriza.

## 5. Conclusões e sugestões para futuras pesquisas

Conforme destacado no tópico anterior, a análise dos resultados da pesquisa acerca das expectativas de trabalhadores brasileiros e norte-americanos acerca de diretrizes de recursos humanos de organizações contemporâneas revelou algumas questões que merecem destaque. A primeira diz respeito à maior valorização de princípios e práticas coletivistas, independente da nacionalidade dos respondentes (88%), evidenciado na análise das médias percentuais. Contrariando a expectativa inicial dos pesquisadores, baseados na literatura (HOFSTEDE, 1980; BARBOSA, 2003) que caracteriza os brasileiros como coletivistas e os norte-americanos como individualistas, não houve a confirmação dessas tendências, na amostra investigada. Ao contrário, americanos valorizaram princípios e práticas coletivistas quase com a mesma intensidade que os brasileiros (82% e 93%, respectivamente). O mais surpreendente, todavia, foi a maior ênfase, dada pelos brasileiros (72%), a princípios e práticas individualistas, sobrepunhando os índices dos norte-americanos (69%), na comparação das médias.

Como possível explicação para o aparente paradoxo do “coletivismo individualista” dos brasileiros, bem como para a tendência da amostra em valorizar tanto princípios e práticas coletivistas (88%) quanto individualistas (70%), pode-se argumentar, com Rousseau e Arthur (1999) que as ações organizacionais relacionadas a gestão de pessoas devem procurar conciliar as dimensões *agency-community*, que não devem ser encaradas como princípios opostos, mas como aspectos complementares, em um contexto em que tanto competências *agency* quanto *community* são requeridas dos indivíduos, nas organizações. Apesar de se esperar que o trabalhador contemporâneo tenha iniciativa e seja capaz de gerenciar sua própria carreira, também é fato que a capacidade de trabalhar em equipe e o comprometimento individual com a organização são requeridos desse mesmo trabalhador. Conforme ressaltam os autores, faz-se necessário o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas que busque reunir essas duas orientações, como requisito para o êxito das organizações contemporâneas. As respostas dos indivíduos pesquisados corroboraram essa premissa.

Todavia, as preferências dos brasileiros por determinados princípios e práticas individualistas, como aqueles associados à meritocracia e à maior autonomia, podem ter outra interpretação. Os resultados aparentemente paradoxais, que valorizam o desempenho coletivo (69%) da mesma forma que enfatizam a hierarquização com base no mérito individual (67%), ressaltados no item da análise, podem revelar um traço de um individualismo particular, auto-centrado e auto-referente, no qual o indivíduo anseia pelo “melhor dos dois mundos”. Os brasileiros parecem se preocupar tanto com seus interesses pessoais, defendendo-os a todo



custo, em linha com um certo tipo de individualismo, quanto anseiam por proteção e cuidados da empresa, não aceitando ser abandonados nem preteridos. Em contraste com o individualismo americano que pressupõe que o indivíduo assuma seu cuidado pessoal, tenha autonomia e responsabilidade, sendo menos dependente de estruturas como o Estado ou a empresa, o individualismo “à brasileira” parece combinar auto-proteção com demanda por proteção de terceiros, minimizando os riscos das escolhas individuais. Por sua natureza polêmica, essas considerações reforçam a relevância de se aprofundar pesquisas que visam caracterizar as diferentes culturas nacionais, e, em particular, a brasileira.

Como sugestões para futuras pesquisas pode-se pensar tanto na ampliação do estudo baseado na ferramenta utilizada no presente trabalho (Bastos e Grangeiro, 2008), pois a análise de uma amostra mais expressiva pode trazer novas descobertas, confirmando ou refutando os achados desta, quanto no aprofundamento, por meio de pesquisa qualitativa, do entendimento dos motivos que levam os indivíduos a valorizarem, simultaneamente, princípios e práticas individualistas e coletivistas. Cabe ainda, nessa segunda direção, explorar aspectos específicos desses princípios e práticas, visando entender o sentido que as pessoas atribuem aos temas subjacentes a cada um dos itens contemplados do questionário. Esses caminhos orientarão estudos futuros dos autores deste trabalho.

## Referências

- ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D.B. *The boundaryless career*. Oxford University Press, 1996
- BANDURA, A. Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*. Heinz School of Public Policy and Management and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, v. 52, 2001.
- BASTOS, A. V. B. e GRANGEIRO., R. da R. Modelo de Gestão de Pessoas *Agency-Community*. In: SIQUEIRA, M. M. M.(org.) *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- HELGESON, V.S. Relation of agency and communion to well-being: evidence and potential explanations. *Psychological Bulletin*. Psychology Department, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, v. 116, n. 3, 1994.
- HOFSTEDE, G., H. G. J. *Cultures and organizations: software of the mind*. Nova York: Mc Graw Hill, 2005.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences*, Beverly Hills, CA:Sage,1980.
- LEMOS, A.H.C. Empregabilidade e Individualização da Conquista do Emprego, In: In: Balassiano, M. & Costa, I.S.A. (Org.), *Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas*. São Paulo, Altas.,2006.
- LEONARD, R. Theorizing the relationship between agency and communion. *Theory & Psychology*, 1997. Disponível em: < <http://sptap.highwire.org/citmgr?gca=sptap;7/6/823>>. Acesso 14 abril 2010.
- ROUSSEAU, D.; ARTHUR, M. The boundaryless human resource function: building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, New York, v.27, n.4, p.7-18, Spring, 1999.