

## Conclusão

Conforme apresentado no tópico anterior, a análise dos resultados da pesquisa sobre as 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 do pesquisador, baseado na literatura que caracteriza os brasileiros como coletivistas e os norte-americanos como individualistas (HOFSTEDE, 1980; BARBOSA, 2003), 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, sobrepujando 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, *agency* e *community*, 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.

Em reforço à expectativa coletivista dos brasileiros de ser cuidado pela empresa, deve-se destacar os resultados obtidos nos itens que remetem ao paternalismo. Em ambos os questionamentos, os brasileiros concordaram plenamente com as afirmações em percentuais significativamente maiores do que os norte-americanos. Observou-se que 67% dos brasileiros concordaram plenamente que a empresa deve se preocupar com o trabalhador, enquanto 50% dos norte-americanos concordaram plenamente com a mesma afirmação. Quanto à empresa garantir os recursos necessários para o bem estar pessoal e familiar do empregado, a diferença foi ainda maior, visto que 76% dos brasileiros concordaram plenamente, enquanto apenas 35% dos norte-americanos.

Merece comentários, também a busca pela autonomia dos brasileiros. Em relação a práticas e princípios individualistas que proporcionem ao trabalhador um elevado nível de liberdade, permitindo-o expressar sua maneira individual de realizar o trabalho e que encorajem o trabalhador a participar do desenho do seu

cargo, 31% e 50%, respectivamente, dos norte-americanos concordaram plenamente com tais itens, frente a 35% e 71%, respectivamente, dos brasileiros. Estes resultados apontam, dentre os entrevistados, que os brasileiros possuem maiores expectativas do que os norte-americanos, em relação a práticas gestão de pessoas que dêem maior autonomia ao empregado, o que pode sugerir uma mudança na forma de pensar e agir do brasileiro quanto a ser mais responsável pelo seu próprio destino, algo que não aparece na literatura que o caracteriza (BARBOSA, 2003).

Outro aspecto importante da análise que merece destaque diz respeito à responsabilização individual pela empregabilidade. Quando entrevistados sobre a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade, 56% dos norte-americanos concordaram plenamente com a afirmação que prevê tal responsabilização, enquanto 51% dos brasileiros concordaram plenamente com a mesma afirmação. Constatou-se que 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”, enquanto 18% dos brasileiros concordaram plenamente com esta afirmação. Estes resultados convergem para um equilíbrio entre as expectativas de brasileiros e norte-americanos quanto a princípios e práticas individualistas que atribuem ao indivíduo a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade, o que não deixa de surpreender, nos casos dos brasileiros, visto que Barbosa (2003) afirma que estes tendem a rejeitar situações que os responsabilizem individualmente pelo próprio destino, atribuindo ao coletivo as razões do próprio sucesso ou fracasso.

Cabe ressaltar, todavia, como limitação dos achados deste estudo, que brasileiros pesquisados trabalham ou trabalharam em empresas multinacionais, fato este que, por tê-los deixados expostos a outras influências culturais, notadamente a americana, pode tê-los deixado mais identificados com valores individualistas.

No que diz respeito às implicações desses achados para a definição das diretrizes de recursos humanos das organizações, pode-se verificar que tanto de brasileiros quanto norte-americanos têm preferência por princípios e práticas coletivistas, mas sem deixar de lado seu interesse por princípios e práticas individualistas. Esta constatação reforça a visão de Rousseau e Arthur (1999) que abordam as dimensões *agency* e *community* não como dimensões opostas e sim

como complementares, reforçando a importância de haver um equilíbrio entre práticas *agency* e *community* na gestão de recursos humanos. Com os resultados da pesquisa, verificou-se a relevância de aprofundar estudos capazes de entender a intensidade da demanda dos brasileiros por políticas de gestão de recursos humanos individualistas, dado que tradicionalmente são retratados como mais coletivistas.

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.