

**Denis Marçal Santos**

**As expectativas de trabalhadores brasileiros  
e norte-americanos acerca de diretrizes de  
recursos humanos de organizações  
contemporâneas**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro

Janeiro de 2011



**Denis Marçal Santos**

**As expectativas de trabalhadores brasileiros  
e norte-americanos acerca de diretrizes de  
recursos humanos de organizações  
contemporâneas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Mario Couto Soares Pinto**

Departamento de Administração – FGV-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha-Pinto**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Veranise Correia J. Dubeux**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 28 de Janeiro de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Denis Marçal Santos**

Graduou-se em Administração de Empresas na Universidade Estácio de Sá - UNESA em jul/2005. Especializou em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas – FGV – Rio em dez/2006. Atualmente trabalha como *Area Sales Manager* da GE Healthcare e já atuou como *Country Manager* na Aspect Medical Systems, Inc.

### Ficha Catalográfica

Santos, Denis Marçal

As expectativas de trabalhadores brasileiros e norte-americanos acerca de diretrizes de recursos humanos de organizações contemporâneas / Denis Marçal Santos ; orientadora: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2011.

80 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

CDD 658

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, pela preocupação, educação e carinho em todas as horas.

A minha esposa, companheira eterna que apóia, indica e entenece.

A minha orientadora Ana Heloisa da Costa Lemos, pela parceria para a realização deste trabalho.

A PUC-Rio, pela oportunidade concedida.

Aos professores da Comissão Examinadora.

A todos os professores do Departamento, e em memória ao Prof. José Roberto Gomes da Silva, pelos ensinamentos e pela ajuda.

A todos os funcionários do Departamento, em especial ao Fabio Etienne e a Teresa Campos, pelo suporte.

Aos meus colegas da PUC-Rio, pela troca de idéias e experiências.

A todos os amigos e familiares que, de uma maneira ou outra, influenciaram e ajudaram neste trabalho.

## Resumo

Santos, Denis Marçal; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Orientadora). **As expectativas de trabalhadores brasileiros e norte-americanos acerca de diretrizes de recursos humanos de organizações contemporâneas.** Rio de Janeiro, 2011. 80p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As práticas e políticas de Recursos Humanos se tornaram essenciais para o sucesso das organizações no atual ambiente competitivo, caracterizado pela intensa dinâmica e multi-culturalidade. Essas características colocam para a gestão de recursos humanos o desafio de lidar com diferentes ambientes onde expectativas, hábitos e valores podem variar em função das pessoas que o integram. Examinamos se isto pode auxiliar no delineamento de práticas e políticas de Recursos Humanos que sejam mais eficientes e eficazes no alcance dos objetivos organizacionais, na medida em que podem potencializar o comprometimento, a motivação, o envolvimento e a integração da força de trabalho. No contexto de competição mais acirrada, reconhecemos a importância do capital humano como vantagem competitiva para a organização. O presente estudo procurou identificar se trabalhadores contemporâneos brasileiros e norte-americanos possuem expectativas diferentes em relação às políticas e práticas de recursos humanos das empresas.

## Palavras-chave

Cultura; individualismo; coletivismo.

## Abstract

Santos, Denis Marçal; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **The expectations of Brazilian and American workers regarding human resources guidelines in contemporary organizations.** Rio de Janeiro, 2011. 80p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Human Resources practices and policies have become essential to the success of organizations in today's competitive environment, characterized by a intense dynamic and multi-culturalism. These characteristics pose to human resource management challenge with different environments where expectations, habits and values may vary depending on the people within it. We examine whether it can assist in the design of practices and HR policies that are more efficient and effective achievement of organizational goals, in that it can leverage the commitment, motivation, involvement and integration of the workforce. In the context of tougher competition, we recognize the importance of human capital as a competitive advantage for the organization. This study sought to identify whether brazilians' and americans' contemporary workers have different expectations regarding policies and practices of human resource companies.

## Keywords

Culture; individualism; coletivism.

## Sumário

1. Introdução	10
1.1 Problema de pesquisa	10
1.2 Objetivos	11
1.3 Questões de pesquisa	12
1.4 Relevância do estudo	12
1.5 Estrutura da dissertação	13
2. Referencial teórico	14
2.1 Desafios contemporâneos da gestão de recursos humanos	14
2.2 <i>Agency</i> e <i>communion</i> no âmbito da gestão de pessoas	18
2.2.1 Conceituando <i>agency</i> e <i>communion</i>	18
2.2.2. Gestão de pessoas e a integração <i>agency</i> e <i>communion</i>	19
2.3 Individualismo e coletivismo nas sociedades contemporâneas: algumas contribuições teóricas	22
2.3.1 Cultura e nacionalidade: a contribuição de Hofstede	23
2.3.1.1 Individualismo e coletivismo como categorias-chave	25
2.3.2 Culturas nacionais, meritocracia e o papel do indivíduo	30
3. Metodologia da pesquisa	38
3.1 Tipo de pesquisa	38
3.2 Papel do pesquisador	40
3.3 Seleção de sujeitos	41
3.4 Procedimentos de coleta e registro de dados	41
3.5 Procedimento de análise dos dados	44
3.6 Limitações do método	45
3.7 Limitações do estudo	45
4. Análise dos resultados obtidos	47
4.1 Coletivistas ou Individualistas: expectativas de um grupo de trabalhadores contemporâneos	47
4.1.1 Coletivismo como tendência	49

4.1.2 A valorização de práticas individualistas	54
4.2 Norte-americanos e brasileiros: culturas diferentes produzem expectativas diferentes?	56
4.2.1 Trabalho em equipe	56
4.2.2 A valorização do desempenho coletivo	58
4.2.3 O paternalismo como expectativa	59
4.2.4 A presença do individualismo	60
4.2.5 A responsabilização individual pela empregabilidade	61
4.2.6 A meritocracia como valor	63
4.2.7 A busca pela autonomia	64
4.2.8 A relação de trabalho sem fronteiras	66
5. Conclusão	68
6. Referências bibliográficas	72
7. Apêndices	75



## Lista de Quadros

Quadro 1 – Tabela IDV	27
Quadro 2 – Questões da pesquisa	43
Figura 1 – Gráfico com média percentual de concordância	49
Figura 2 – Trabalho em equipe	50
Figura 3 – Recompensa coletiva	50
Figura 4 – Paternalismo	51
Figura 5 – Carreira tradicional	52
Figura 6 – Responsabilidade individual pela empregabilidade (amostra global)	53
Figura 7 – Meritocracia (amostra global)	55
Figura 8 – Ajuda mútua e trabalho em equipe	57
Figura 9 – Recompensas coletivas	59
Figura 10 – Paternalismo	60
Figura 11 – Interesses individuais do trabalhador	61
Figura 12 – Responsabilidade individual pela empregabilidade	62
Figura 13 – Meritocracia	64
Figura 14 – Liberdade e autonomia	65
Figura 15 – Carreiras sem fronteiras	66