

# 1

## Introdução

### 1.1

#### Problema de pesquisa

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. A intensificação da competição reafirma a importância do capital humano como uma das principais vantagens competitivas para a organização (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999). Neste novo cenário faz-se necessário compreender a relação entre as partes envolvidas - indivíduo e organização - de forma 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, 1998).

Na tentativa de alinhar as expectativas dos trabalhadores com as ações organizacionais, as noções de individualismo e coletivismo, expressas também na literatura pelos termos *agency-community*, (ROUSSEAU e ARTHUR, 1998), adquire relevância, pois expressa 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. Desta maneira, como colocam Rousseau e Arthur (1999), *agency* e *community* acabam por trazer um novo entendimento a respeito do uso bem sucedido dos recursos humanos nas

organizações. Apesar de aparentemente opostos, segundo as autoras, 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.

Ao lado do desafio de equilibrar princípios coletivistas e individualistas, as organizações também lidam com profissionais de diferentes culturas. Equipes compostas por membros oriundos de diferentes países apresentam exigências especiais aos gestores. Segundo os autores, o desafio de gerenciar um ambiente multicultural está em reconhecer aspectos culturais fundamentais que possibilitem a escolha da estratégia correta. Cada indivíduo carrega consigo padrões de pensamento, sentimento e potenciais atitudes que foram aprendidos ao longo da vida e compreender como diferentes indivíduos pensam e agem é essencial para encontrar soluções que funcionem (HOFSTEDE, 1980). 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 desses grupos.

É nesse contexto que se colocou a questão que orientou o presente estudo, a saber: Quais 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 ?

## 1.2

### Objetivos

O presente estudo teve como objetivo 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.

### 1.3

#### Questões de pesquisa

A questão central desta pesquisa:

Quais 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.

Considerando-se as seguintes subquestões, procurou-se inquirir, também se:

1. Trabalhadores brasileiros e norte-americanos, quando considerados como um único grupo, apresentam expectativas mais coletivistas ou individualistas em relação a políticas de gestão de recursos humanos?
2. Trabalhadores brasileiros apresentam expectativas mais coletivistas ou individualistas em relação a políticas de gestão de recursos humanos?
3. Trabalhadores norte-americanos apresentam expectativas mais coletivistas ou individualistas em relação a políticas de gestão de recursos humanos?

### 1.4

#### Relevância do estudo

A crescente internacionalização das empresas aumenta o desafio de gerenciar uma força de trabalho que, além de exigente, é multicultural. Dentre os desafios que se apresentam, um dos aspectos que assume importância diz respeito à necessidade de identificar valores e expectativas individuais dos colaboradores de forma a desenvolver políticas de recursos humanos que sejam adequadas a esse novo perfil, de forma a trazer para a organização melhores desempenho e vantagem competitiva do seu principal recurso intangível: as pessoas. Nesse sentido, as conclusões da presente dissertação podem contribuir para a prática empresarial, em especial às ações empreendidas na área de recursos humanos, face ao desafio de lidar com pressões dicotômicas derivadas de tendências opostas – *agency-communion* e frente às expectativas dos trabalhadores, oriundos de culturas diferentes.

Acredita-se também que o trabalho possa contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico sobre as diferenças culturais de trabalhadores americanos e brasileiros, bem como suas preferências com relação a práticas que reforçam aspectos *agency* e aspectos *communion*.

## 1.5

### Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira:

O presente capítulo trata da motivação para o estudo, indicando o problema, objetivos e questões de pesquisa, e também descreve a relevância do estudo para a Academia, sem deixar de considerar a sua relevância para o mercado.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico utilizado, neste trabalho, para a análise.

O capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa que foi utilizada no trabalho, detalhando-se o tipo de pesquisa realizada, o papel do pesquisador, a seleção dos entrevistados para a pesquisa, os procedimentos de coleta e registro de dados e as limitações do método utilizado.

No capítulo 4 são realizadas a análise e a discussão dos resultados da pesquisa à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo.

Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas em todo o estudo.