

2

Referencial teórico

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura que serviu como base para este estudo. Inicialmente contextualizou-se o cenário atual do mercado, das mudanças nas relações de trabalho e dos desafios que a função de Recursos Humanos enfrenta num ambiente de competição mais acirrada. Tendo em vista que o foco do trabalho foi comparar expectativas de indivíduos de duas culturas diferentes no que tange as práticas de recursos humanos, com ênfase em suas dimensões *agency* e *community*, bem como a importância de haver uma visão sinérgica destas duas idéias, conceituou-se e contextualizou-se a interação entre os termos *agency* e *community*.

Por último, discutiram-se o individualismo e o coletivismo como questões fundamentais da natureza humana e relacionaram-se as características de brasileiros e norte-americanos no que diz respeito a estas questões.

2.1

Desafios contemporâneos da gestão de recursos humanos

As organizações têm como base recursos tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis podem ser exemplificados como fábricas, instalações, estoque e propriedades, e, historicamente, estes recursos têm sido os principais meios de produção e competitividade. Isto vem mudando e os recursos intangíveis têm se tornado fundamentais para que as organizações sejam bem sucedidas numa economia globalizada. Os recursos intangíveis podem ser exemplificados como a marca, a reputação da companhia, as competências e o comprometimento de seus colaboradores, as relações da empresa com seus clientes e fornecedores, os valores e a cultura organizacional. Ainda segundo os autores, o capital humano é um recurso intangível essencial.

Para a empresa que estiver pensando em mudar, já pode ser tarde. Um turbilhão de mudanças envolve atualmente as organizações, as pessoas, os valores, os mercados, os governos, as políticas. Observa-se neste cenário que muitos

desafios foram e continuam sendo lançados no ambiente organizacional, em geral, e na relação de emprego, em particular. As pessoas têm a necessidade de reavaliar suas vidas, valores, desejos, sua qualidade de vida (MACÊDO ET AL., 2007). A globalização no mundo dos negócios é uma tendência que cresce a um ritmo acelerado, se intensificando com a facilidade de comunicação, abertura de novos mercados – como a China e o Brasil – e a expansão das empresas internacionais .

No contexto de competição acirrada, reafirma-se a importância do capital humano como vantagem competitiva para a organização. A função de Recursos Humanos é crítica na nova economia, pois esta posiciona simultaneamente as empresas e os trabalhadores para responderem de maneira flexível às mudanças do mercado, enquanto busca estabilidade através do recrutamento, desenvolvimento e retenção de pessoas cujos talentos sejam críticos para a empresa. A dupla pressão por flexibilidade e estabilidade – o que faz pessoas e empresas serem bem sucedidas – é a essência do (novo) papel da divisão de Recursos Humanos contemporânea (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Em um ambiente globalizado, a organização precisa lidar com a diversidade externa e interna à empresa. Internamente, a área de Recursos Humanos deve aprender a lidar com os empregados e criar uma força de trabalho com alto nível de envolvimento. Como afirmam os autores, nos últimos vinte anos as mudanças ocorridas no ambiente das empresas concentraram-se em dar maior atenção à diversidade e espera-se a continuação dessa tendência. Essas mudanças estão fortemente relacionadas à globalização das empresas, composição demográfica da força de trabalho e novos métodos de gestão que demandam trabalho em equipe. Segundo o autor, nos últimos quinze anos uma grande parcela das consultorias em treinamento tem se concentrado em preparar administradores capazes de gerenciar a diversidade em vez de ambientes homogêneos.

Para Rousseau e Arthur (1999), no cerne da relação de trabalho está o contrato onde as partes envolvidas, indivíduos e organizações, têm suas próprias maneiras de entender e interpretar o que um espera do outro nessa relação. Este é o momento de reavaliar as pressuposições a respeito dos contratos, uma vez que os contratos de trabalho têm sido ajustados à nova realidade de reestruturações nas empresas, bem como nas relações entre empregador e empregado. Tradicionalmente, as empresas limitam o exercício total dos seus direitos de contratar e demitir funcionários à vontade, para obterem benefícios do aumento da

continuidade e do *know-how* dos empregados. De forma extrema, as vantagens para indivíduos e organizações somam-se aos ideais de “emprego de uma vida inteira” e “carreira em uma única empresa”, ideais estes assumidos em sua maioria no pós Segunda Guerra Mundial. Estes ideais encorajaram 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 reconheçam 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.

Na contexto atual, no entanto, os empregos e as carreiras vão se desenvolvendo e se desdobrando ao longo do tempo, através de oportunidades dentro e fora da empresa. Em algum momento, funcionários e empresas terão dificuldades de fazer previsões sobre o que a relação entre empregado-empregador será no futuro. Ambos, empresas e empregados, devem estar constantemente preparados para as mudanças. De acordo com esta realidade, as novas carreiras dos trabalhadores e as pressões competitivas nas empresas demandam que haja uma visão sinérgica de duas idéias tradicionalmente opostas: *agency* e *community*. A dimensão *agency* refere-se às habilidades dos indivíduos, grupos, empresas, *stakeholders* de tomarem decisões e atuarem em seu próprio interesse. Isto envolve expressões de auto-defesa, auto-afirmação e controle direto sobre o ambiente – o protótipo é o empreendedor solitário, o indivíduo auto-suficiente, individualista, o *self-made man*. A dimensão *community* se refere à participação dos atores em relações de interdependência, envolvendo expressões de suporte mútuo, cooperação, coletividade e adaptação ao ambiente – seu exemplo é o do indivíduo comprometido e voltado para a organização, numa abordagem coletivista. 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. Assim, *agency* e *community* trazem um novo entendimento a respeito do *uso* bem sucedido dos recursos humanos (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Em um sentido mais amplo, o aspecto *agency* significa que indivíduos e organizações exerçam seus direitos de formarem novos contratos conforme

necessário, aplicando seus recursos, tais como: habilidades, tempo livre, capital, reputação, 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. Enquanto isso, 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.

Segundo Rousseau e Arthur (1999), o desafio das empresas na economia moderna é perceber *agency* e *community* não como modelos opostos, mas como complementares. Esses ideais encorajam a prática de seguir adiante e seguir em conjunto. Desta forma, as autoras 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 pelas autoras 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 o término da relação, o modelo híbrido dá foco na continuidade da relação, tratando o ex-empregado como ex-aluno.

A gestão de Recursos Humanos da nova era também está exposta a lidar com um ambiente globalizado, composto de profissionais de diferentes culturas. Equipes compostas de membros oriundos de diferentes culturas e experiências apresentam exigências especiais aos gestores. Diferenças culturais podem criar obstáculos significativos ao efetivo trabalho em equipe. O desafio em gerenciar um ambiente multicultural de forma efetiva está em reconhecer aspectos culturais fundamentais, o que é possível se os gestores escolherem a estratégia correta e

evitar a imposição de abordagens de uma determinada cultura em situações multiculturais.

2.2

Agency e communion no âmbito da gestão de pessoas

2.2.1

Conceituando *agency* e *communion*

Segundo Bandura (2001), ser um agente (*agency*) significa fazer intencionalmente as coisas acontecerem pela ação de alguém. *Agency* incorpora doações, os sistemas de crença, capacidades de auto-regulação, estruturas e funções distribuídas por meio das quais a influência pessoal é exercida, em vez de residirem em um local discreto e sujeito às ações de outros. As principais características de *agency* permitem que as pessoas desempenhem um papel no seu auto-desenvolvimento, adaptação e auto-avaliação em tempos de mudança. Entende-se que as pessoas não são apenas observadoras dos eventos que ocorrem no ambiente em que estão inseridas, mas são agentes que influenciam as experiências, em vez de estarem somente sujeitas a tais experiências. Pessoas *agency* estabelecem objetivos para si próprias, antecipam prováveis conseqüências de ações prospectivas, selecionam e criam ações que possivelmente produzirão resultados desejados em detrimento de outros resultados não desejados. Por meio do exercício do pensamento à frente, os indivíduos se auto-motivam e guiam suas ações antecipando-se a eventos futuros.

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, e está diretamente ligada à necessidade de intimidade com outros indivíduos.

Rousseau e Arthur (1999) afirmam que na dimensão *community* as oportunidades são vistas como meios para o envolvimento coletivo, intensificando o comprometimento dos indivíduos com os grupos aos quais pertencem. A dimensão *community* se refere à participação dos indivíduos em relações de interdependência, que envolve expressões de suporte mútuo, cooperação, adaptação coletiva ao ambiente e o comprometimento. Segundo Leonard (1997), a dimensão *communion (community)* inclui as redes familiares e de amigos e, de forma generalizada, à sensação de ter um lugar na sociedade.

Segundo Leonard (1997), uma considerável quantidade de teorias e pesquisas tem se baseado nos conceitos de *Agency* e *Communion* estabelecidos por Bakan (1966 *apud* LEONARD, 1997). Assim como no trabalho original de Bakan, outros autores também afirmam que *Agency* e *Communion* são opostos um ao outro. Wiggins (1991) identifica *Agency* e *Communion* como dimensões separadas e, nota ainda, que pode haver interação entre ambas, dependendo do contexto social.

Seguindo a análise sobre as dimensões *agency* e *communion* apresentada por Bakan (1966 *apud* LEONARD, 1997), apesar de haver variações na maneira como os dois conceitos têm sido definidos, *agency* pode ser entendido como a forma que as pessoas agem, se afirmam, enfim, seu próprio mundo individual. As pessoas comumente expressam *agency* através do trabalho remunerado, voluntário, criativo, esportivo ou político, mas sempre um elemento de ação auto-determinada. *Communion* se refere às conexões sociais do indivíduo, tais como família, redes de amizades e, mais genericamente, um sentimento de ocupar um lugar na sociedade. O autor argumenta ainda que as pessoas precisam ter um equilíbrio entre *agency* e *communion* nas suas vidas.

2.2.2

Gestão de pessoas e a integração de *agency* e *communion*

Este tópico explora as implicações da relação entre os dois conceitos, *agency* e *communion*. Considerando haver pesquisas e teorias que consideram

agency e *communion* como opostas ou não relacionadas, há fortes razões teóricas, empíricas e sociais que defendem seus status de construtos independentes e exploram as condições sob as quais uma relação entre elas pode ser positiva ou deve ser fomentada.

Leonard (1997) afirma que, em um nível simplista, qualquer um dos dois construtos pode ser entendido como relacionado ao outro de três formas: eles podem estar em extremos opostos, de tal forma que o aumento em um leve a uma redução no outro; eles podem ser independentes, de tal forma que mudança em um não afete o outro necessariamente; ou eles podem ser positivamente correlatos, ou seja, a ocorrência de aumento em um leva a um aumento no outro. Para estes construtos teoricamente independentes, a relação pode mudar com o contexto social. Por exemplo, apesar de o grau de fervor político ser independente de questões profissionais na maioria das experiências pessoais, para alguns, porém, atividades políticas podem interromper o progresso de suas carreiras, de modo que ambos configuram-se opostos, nesse caso. Para outros, por exemplo, para aqueles que estejam empregados em partidos políticos, é provável que haja uma relação positiva entre o comprometimento político e os ganhos.

Ainda segundo Leonard (1997), a pesquisa de liderança em grupo e produtividade é parte do que é conhecido e aceito sobre grupos que consta na maioria dos livros sobre o assunto. Contudo, suas implicações para os conceitos de *agency* e *communion* não foram exploradas anteriormente. Como Wiggins (1991) nota, a liderança está associada com razoáveis níveis de *agency*. Esta associação provavelmente se deve pela combinação de traços de personalidade e expectativas sociais. Pessoas que tenham grande necessidade de *agency* podem ser particularmente atraídas por esses papéis, e, também, às pessoas designadas para funções de liderança é dada a permissão e até mesmo se espera que elas se comportem de maneira altamente *agency*. Líderes precisam assegurar que as metas do grupo sejam alcançadas (BALES, 1950 *apud* LEONARD, 1997). Os líderes influenciam o grupo mais do que são influenciados por ele (BROWN, 1988 *apud* LEONARD, 1997). Um olhar mais próximo sobre o papel do líder, contudo, revela que altos níveis de *communion* são necessários para o líder alcançar *agency*. A primeira evidência desta relação vem de pesquisa extensiva a respeito das características dos líderes. Esta pesquisa foi mais notada pela sua falta de sucesso em identificar claramente traços que definam líderes bem sucedidos

(STOGDILL, 1974 *apud* LEONARD, 1997). O consenso geral é que líderes precisam ser razoavelmente inteligentes, ambiciosos (alta necessidade de *agency*) e sociáveis (*communion*). Isto é, líderes bem sucedidos não são frios ou distantes, tomados por sua própria superioridade, nem são rebeldes ou dissidentes no grupo. Líderes precisam incorporar os valores do grupo. Portanto, embora haja alguma tolerância para violação de regras, os líderes precisam se conformar com as normas do grupo (HOLLANDER, 1958 *apud* LEONARD, 1997) e falhar nisso, irá levar à reprovação pelo grupo e conseqüentemente à perda de apoio dos membros (SHERIF e SHERIF, 1969 *apud* LEONARD, 1997). A defesa das normas e valores do grupo são qualidades associadas a altos níveis de *communion*.

A outra forma onde *agency* e *communion* podem ter uma relação positiva é com *agency* auxiliando o aspecto *communion*. Um exemplo é a identificação de um grupo *agency* no qual indivíduos esforçam-se em benefício do grupo, ou seja, atos *agency* que promovem o aspecto *communion*. Outros exemplos vêm de pesquisas feministas que identificaram contribuições não remuneradas de mulheres para a sociedade (BALBO, 1992 *apud* LEONARD, 1997). A maioria de trabalhos realizados por mulheres envolvem a manutenção proativa de ligações sociais. De fato, qualquer pessoa, formal ou informal, remunerada ou não, que negocie e intermedie a manutenção de ligações sociais que podem ser ameaçadas por conflitos está agindo de maneira *agency* para promover o aspecto *communion* (LEONARD, 1997).

Foram apresentados por Leonard (1997) argumentos que apóiam a noção de que é possível ter uma relação positiva entre *agency* e *communion* onde um promova o outro, e os exemplos sugerem que tais relações positivas ocorrem com certa freqüência. Contudo, deixando de lado a questão empírica de quão freqüentemente tais situações ocorrem, há razões prementes para que contextos existentes de relações positivas entre *agency* e *communion* deveriam ser exaltados e novos contextos fomentados. Muitos autores, incluindo Bakan (1966 *apud* LEONARD, 1997) e alguns estudiosos feministas (GILLIGAN, 1982; HASSAN e BAR-YAM, 1987 *apud* LEONARD, 1997), tem notado que em sociedades ocidentais o aspecto *agency* é altamente valorizado e recompensado, freqüentemente com altos níveis de remuneração e aprovação pública. Em contraste, *communion* e atividades que promovam este aspecto têm relativamente poucas recompensas e são às vezes descritos como “trabalho de mulheres”. Com a

desvalorização do aspecto *communion* surge a preocupação com a desvalorização da mulher, que é quem faz a maior parte do trabalho de manutenção da *communion*, e ainda maiores preocupações com a sobrevivência da nossa sociedade. Enquanto pessoas acreditam que *agency* e *communion* são opostas, é improvável que elas queiram ter o risco de aumentar *communion* se isto significa perda de poder econômico. As pessoas podem dizer que *communion* é ótimo, mas uma pessoa, e de fato toda a sociedade, precisa ser forte e competitiva, até agressiva, caso não deseje empobrecer ou perder espaço para outras. Esta visão está apoiada pela retórica do racionalismo econômico, o qual, com ênfase na competição, diz que *agency* e *communion* são opostos. A conceituação de que, potencialmente, *agency* e *communion* se reforçam mutuamente, oferece um caminho a seguir. Pessoas não precisam mais ser idealistas ou altruístas e sacrificar seu poder social ou econômico para aumentar o aspecto *communion*. Elas podem buscar por tipos de *communion* que venham a aumentar seu aspecto *agency*.

Os autores argumentam que os modelos *agency* e *community* e a interação entre eles, são críticos para os programas de ação da função de Recursos Humanos para avaliação, desenvolvimento e motivação da força de trabalho no mundo corporativo atual. Em cada um dos casos, as oportunidades da organização dependem da sua habilidade de traduzir as mudanças no comportamento do empregado em vantagem competitiva.

2.3

Individualismo e coletivismo nas sociedades contemporâneas: algumas contribuições teóricas

Na primeira metade do século XX, antropólogos desenvolveram a convicção de que todas as sociedades, modernas ou tradicionais, enfrentam os mesmos problemas básicos, somente respondem a eles de maneiras diferentes (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005), o desafio, portanto, seria identificar os problemas comuns a todas as sociedades. Em 1954, o sociólogo Alex Inkeles e o psicólogo Daniel Levinson publicaram uma extensa pesquisa sobre a literatura de

língua inglesa e a cultura nacional. Eles sugeriram que haveria algumas questões, qualificadas como problemas básicos no mundo todo, com conseqüências sobre o funcionamento das sociedades, dos grupos nessas sociedades e dos indivíduos dentro desses grupos. Estas questões básicas seriam: a relação com a autoridade; a concepção do *self*, em particular a relação entre indivíduo e sociedade; e o conceito individual de masculinidade e feminilidade; e as maneiras de se lidar com conflitos, incluindo o controle da agressividade e a expressão dos sentimentos. Dentre essas questões, a dicotomia indivíduo-sociedade é proeminente, tendo sido orientadora tanto de estudos de sociólogos, em seus esforços de dar sentido à dinâmica das sociedades contemporâneas (BOURDIEU, 1998; GIDDENS, 1984), quanto tem ancorado a caracterização de antropólogos acerca das diferentes culturas nacionais (DUMONT, 1985; HOFSTEDE, 1980; DAMATTA, 1983; BARBOSA, 2003; BUARQUE DE HOLANDA, 1988). Essa discussão também está na base dos estudos de Rousseau e Arthur (1999) sobre as dimensões *agency-communion*, por isso o presente tópico enfatiza duas abordagens teóricas importantes para o entendimento do tema: os estudos de Hofstede (1980; 2005) e trabalho de Barbosa (2003).

2.3.1

Cultura e nacionalidade: a contribuição de Hofstede

Em seu clássico estudo realizado junto a funcionários da IBM, Hofstede (1980) compara valores individuais baseando-se em extensa pesquisa multicultural. De acordo com o autor, cada indivíduo carrega consigo padrões de pensamento, sentimento e potenciais atitudes que foram aprendidos durante a vida. Hofstede afirma que a maioria desses padrões foi adquirida na primeira infância, pois é nessa fase que a pessoa está mais suscetível ao aprendizado e à assimilação. O autor ressalta, ainda, que as razões pelas quais muitas soluções não funcionam ou não são efetivamente implementadas se dão porque as diferenças entre as formas de pensar das pessoas têm sido ignoradas. Na referida pesquisa, Hofstede (1980) teve a oportunidade de estudar uma grande quantidade de dados sobre os valores das pessoas, em mais de cinquenta países. Os entrevistados trabalhavam em subsidiárias locais de uma das maiores corporações multinacionais, 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 ficarem significativamente evidentes. A análise estatística das respostas aos questionários sobre valores de colaboradores da IBM em diferentes países 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.

Estes resultados empíricos abrangeram as áreas previstas por Inkles e Levinson décadas antes (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005). Os quatro problemas básicos definidos por Inkles e Levinson, 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.

Um importante aspecto da pesquisa na IBM é que, enquanto os dados estavam sendo analisados, Hofstede administrou algumas das mesmas questões para gerentes internacionais de outras empresas, de diferentes companhias de quinze países vindos para cursos em uma escola de negócios na Suíça, onde Hofstede era um professor convidado. A réplica da pesquisa mostrou que questões-chave como a distância do poder e individualismo *versus* coletivismo pontuaram de forma bastante aproximada da pesquisa original na IBM. Este foi o primeiro indício de que as diferenças entre os países encontradas dentro da IBM existiam também em outros lugares.

Hofstede e Hofstede (2005) utilizam o termo *cultura*, para se referirem às diferentes sociedades estudadas no sentido utilizado pela antropologia social, isto é, como síntese dos padrões de pensamento, sentimento e ações, padrões estes que podem estar relacionados ao cotidiano, tais como formas de saudações, hábitos alimentares, demonstrações de sentimentos, manutenção de certa distância física dos outros, higiene etc. Cultura é sempre um fenômeno coletivo, uma vez

que é compartilhada por um conjunto de pessoas. A cultura é composta de regras não escritas num ambiente social. A cultura é aprendida e não inata, deriva de um ambiente social e não é herdada através dos genes. Porém não há padrões científicos que levem em consideração as maneiras de pensar, sentir e agir de um grupo como intrinsecamente superior ou inferior destes ou aqueles (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005).

De acordo com os autores, o mundo atual mostra uma grande variedade de culturas tanto em termos de valores quanto em termos práticos. Hofstede e Hofstede (2005) dizem que, em pesquisas sobre diferenças culturais, a questão da nacionalidade – o passaporte que cada um possui – deve ser utilizada de maneira cautelosa. Isto porque, para o bem ou para o mal, propriedades coletivas são atribuídas a cidadãos de alguns países: as pessoas se referem aos comportamentos “tipicamente” americanos, alemães, japoneses ou brasileiros. Usar a nacionalidade como um critério é uma questão de conveniência, porque seria mais fácil obter os dados sobre as nações do que de sociedades orgânicas e homogêneas. As nações costumam ter todo tipo de estatísticas sobre suas populações e o Censo, segundo os autores, é o material mais coletado. Mas os autores fazem a ressalva de que onde é possível separar os resultados por região, etnia ou grupos lingüísticos, isso deveria ser feito.

2.3.1.1

Individualismo e coletivismo como categorias-chave

Hofstede e Hofstede (2005) apontam 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 os autores, 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 os autores, 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 num grande número de pessoas convivendo juntas. Então, quando a criança cresce, aprende a pensar em si mesma

como parte do grupo “nós”. Como mencionam Hofstede e Hofstede (2005), este grupo “nós” é distinto de outras pessoas na sociedade que pertençam ao grupo “eles”. O grupo “nós” (ou o *in-group*) seria a maior fonte de nossa identidade e a única proteção segura contra as dificuldades da vida. 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, os autores, haveria uma relação de natureza prática e psicológica, de dependência mútua, que se desenvolveria entre as pessoas e os grupos. Os autores afirmam 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. As crianças dessas famílias, enquanto crescem, aprendem a pensar por nelas mesmas. 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 seus 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:

O individualismo pertence a sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são frouxos: é esperado de todos que tomem conta de si próprios e de sua família mais imediata. Coletivismo, como o seu oposto, pertence a sociedades nas quais as pessoas desde o nascimento são integradas a grupos fortes e coesos, que ao longo do tempo de vida das pessoas continua a protegê-las em troca de lealdade inquestionável (HOFSTED E HOFSTED: 2005, p.76).

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 considerável para adotar a sua própria abordagem em relação ao trabalho) e desafio (ter trabalho desafiante para fazer,

onde se possa ter também 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, como boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado etc.) e uso de habilidades (utilizar plenamente suas habilidades e competências no trabalho). De acordo com os autores, 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 coisas que a organização pode fazer pelo empregado e isto realça a dependência do empregado à organização, o que se encaixa no coletivismo.

A seguir, o quadro IDV (*Individualism Index Scores*) representa 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 sub-desenvolvidos têm baixa pontuação. Percebe-se, que haveria uma forte relação entre a riqueza de uma nação e o grau de individualismo de sua cultura.

País	Pontuação	Ranking
Estados Unidos	91	1º.
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.
Brasil	38	40º.
Bangladesh	20	56º.
Guatemala	6	74º.

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

Em relação à questão da ocupação profissional, Hofstede e Hofstede (2005) afirmam que os filhos nas sociedades coletivistas tendem a seguir a ocupação profissional de seus pais mais do que os filhos das sociedades

individualistas. Em sociedades mais individualistas, filhos de pais que têm ocupações manuais irão mais frequentemente possuir ocupações não-manuais e vice-versa. Em sociedades mais coletivistas a mobilidade das ocupações é mais baixa. É esperado das pessoas empregadas nas sociedades individualistas que ajam de acordo com seus próprios interesses e que o trabalho deva ser organizado de certa maneira a coincidir os interesses pessoais e os interesses do empregador. Espera-se que os colaboradores ajam como “homens econômicos”, ou como pessoas com uma combinação de necessidades econômicas e psicológicas, mas também como indivíduos com suas próprias individualidades. Como afirmam os autores, em uma cultura coletivista um empregador nunca contrata somente um indivíduo, mas sim uma pessoa pertencente a um grupo. O colaborador agirá de acordo com os interesses desse grupo, os quais nem sempre irão coincidir com seus interesses individuais.

O processo de contratação numa sociedade coletivista, ainda segundo Hofstede e Hofstede (2005), acontece levando em consideração os grupos, geralmente há preferência pela contratação de parentes primeiramente do empregador, mas também de outras pessoas já empregadas pela organização. Segundo esta prática, contratar pessoas da família que já se conheça reduz os riscos. Os parentes também se preocuparão com a reputação da família e ajudarão a corrigir qualquer disfunção no comportamento de um membro. Já na sociedade individualista, as relações familiares no trabalho costumam ser consideradas indesejáveis, já que podem levar ao nepotismo e ao conflito de interesses. Algumas companhias têm a regra de, se um colaborador casa com outro, um deles tem que deixar a organização.

O local de trabalho em si, nas sociedades coletivistas, pode vir a se tornar um *in-group* no sentido mais emocional da palavra, isso porque o relacionamento entre a organização e o trabalhador é vista em termos morais. Assemelha-se a um relacionamento de família com obrigações mútuas de proteção em troca de lealdade. Nesse tipo de relação, um baixo desempenho de um colaborador não seria razão para uma demissão, pois não se demite uma “criança”. O Japão pontua na metade da escala IDV. Já nas sociedades individualistas, a relação entre a organização e o colaborador é primariamente concebida como uma transação de negócios, uma relação calculista entre compradores e vendedores no mercado de trabalho. Um baixo desempenho por parte do colaborador ou uma melhor oferta

de salário de uma outra organização são razões legítimas e totalmente aceitas para o término de uma relação de trabalho (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005).

Hofstede e Hofstede (2005) argumentam que, na prática, haveria uma ampla gama de tipos de relações entre empregadores e empregados dentro das sociedades individualistas e coletivistas. Haveria empregadores em países coletivistas que não respeitam a norma societal para tratar seus colaboradores como membros de um *in-group*, porém, nesses casos, os colaboradores não retribuem com lealdade. Os sindicatos, nestes casos, podem vir a substituir a organização como um *in-group*. Haveria, por outro lado, empregadores nas sociedades individualistas que teriam estabelecido um forte grupo coeso de colaboradores, com o mesmo balanço de proteção *versus* lealdade que o da norma das sociedades coletivistas.

Como discorrem Hofstede e Hofstede (2005), o gerenciamento em uma sociedade individualista é o gerenciamento de indivíduos. Subordinados podem ser motivados individualmente se incentivos ou bônus forem oferecidos, e isto deveria estar relacionado ao desempenho individual. Já o gerenciamento nas sociedades coletivistas é um gerenciamento de grupo. A medida que as pessoas se sentem emocionalmente integradas num grupo de trabalho pode diferir de uma situação para outra. Diferenças étnicas e outros *in-groups* dentro do grupo de trabalho desempenham um papel no processo de integração, e os gerentes dentro de uma cultura coletivista serão extremamente atentos a esses fatores. Geralmente faz sentido colocar pessoas do mesmo *background* étnico em uma mesma equipe, apesar de gerentes individualistas geralmente considerarem isto perigoso e desejarem o oposto. Se o grupo de trabalho funcionar como um *in-group* emocional, incentivos e bônus devem ser dados ao grupo, não aos indivíduos. Técnicas de gerenciamento e treinamento foram quase que exclusivamente desenvolvidas em países individualistas, e são baseados em premissas culturais que podem não ter lugar nas culturas coletivistas. É um padrão treinar gerentes de primeira linha sobre como conduzir uma entrevista de avaliação, que são revisões periódicas acerca do desempenho do trabalhador. Em oposição, em sociedades coletivistas, discutir com uma pessoa sobre o seu desempenho de maneira aberta é como chocar-se com as normas de harmonia da sociedade e pode ser sentido pelo subordinado como um inaceitável constrangimento. Estas sociedades têm

maneiras mais sutis e indiretas de *feedback*, por exemplo, através de um intermediário.

Ainda de acordo com os autores, pela mesma razão, métodos de treinamento baseados em sentimentos compartilhados honestos e diretos sobre outras pessoas, não são cabíveis nas culturas coletivistas. Nas sociedades individualistas a norma é que todos devem ser tratados com igualdade, o que no jargão sociológico é conhecido como *universalismo*. Tratamentos preferenciais para um cliente em detrimento de outros é considerado antiético e uma prática ruim de negócios. Porém, nas sociedades coletivistas a distinção entre o grupo “nós” e o grupo “outros” está na consciência das pessoas, e tratar um amigo melhor que os outros seria natural, ético e considerado uma boa prática de negócio, o que no jargão socialista é chamado *particularismo*. Segundo Hofstede e Hofstede (2005), uma consequência do pensamento particularista é que nas sociedades coletivistas a relação de confiança deve ser estabelecida com a outra pessoa antes que qualquer negócio possa ser feito. Através dessa relação o outro passa a ser adotado pelo *in-group* e a partir desse momento terá direito ao “tratamento preferencial”. Para o pensamento coletivista, somente as pessoas são dignas de confiança, e através dessas pessoas também seus amigos e colegas, mas não entidades legais e impessoais como as organizações. De maneira sucinta, nas sociedades coletivistas a relação pessoal prevalece sobre a tarefa e deve ser estabelecida primeiramente, já na sociedade individualista a tarefa deve prevalecer sobre qualquer relacionamento pessoal.

2.3.2

Culturas nacionais, meritocracia e o papel do indivíduo

Ao analisar as temáticas do desempenho e da meritocracia nas sociedades brasileira, americana e japonesa, Barbosa (2003) identifica as principais características dessas sociedades, e é enfática ao caracterizar brasileiros como coletivistas e norte-americanos como individualistas. 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 no âmbito do espaço público. No nível ideológico seria um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada

um, ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais. Esta deveria ser interpretada partindo de duas dimensões: uma negativa e outra afirmativa. Ainda segundo a autora, quando a meritocracia surge nas discussões políticas e organizacionais, ela apareceria na essência de uma dimensão negativa, rejeitando toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, e valorizando e avaliando as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais. Em sua dimensão negativa, a meritocracia não atribuiria importância a variáveis sociais tais como: origem, posição social e poder político, enquanto pleiteamos e competimos por uma posição ou direito.

Em oposição, se o critério básico de organização social for o desempenho das pessoas, ou o seu conjunto de talentos, habilidades e esforços, isto seria a meritocracia em uma dimensão afirmativa. De acordo com Barbosa (2003), nesse momento ela deixaria de ser consensual, pois existiriam múltiplas interpretações sobre como avaliar o desempenho, quais seriam as origens das desigualdades naturais, qual a relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho como mensurar o desempenho individual, entre outras questões. A autora indica 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. Barbosa (2003) diz que o mesmo não se poderia dizer da sociedade brasileira. A autora afirma que a meritocracia seria um sistema essencial às sociedades democráticas, modernas e igualitárias, e que seu primeiro passo prático seria garantir igualdade de condições para competição e ainda estabelecer processos de avaliação que permitam a identificação precisa de hierarquias de desempenho, sem distorções resultantes de interesses particulares e de subjetividade dos avaliadores.

Barbosa (2003) diz que, do ponto de vista sócio-histórico, a sociedade norte-americana constituiu-se como um universo baseado numa ideologia meritocrática, que considera o desempenho e a iniciativa pessoal os principais mecanismos de mobilidade social. De acordo com a autora, a visão norte-americana do indivíduo e do valor do trabalho baseia-se na concepção de igualdade (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. Os homens seriam

considerados iguais em *status* e em direitos na vida política e perante a lei, com direitos de igual acesso de todos a tudo, numa igualdade de oportunidades, mas não como garantia de sucesso ou resultados. Barbosa (2003) diz que a medida do valor de cada um passa a estar diretamente ligado a sua produtividade realizada objetivamente, pois seria através desta que se poderia medir o diferencial de realização entre as pessoas. O desempenho, enquanto conjunto de talentos, aptidões e realizações funcionaria como um mecanismo socialmente legítimo que permitiria à sociedade diferenciar, avaliar, hierarquizar, premiar e punir os indivíduos. Na perspectiva norte-americana, seria o resultado de processos e mecanismos intrínsecos ao ser humano, mais como um produto 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. Ao contrário do que ocorre na sociedade brasileira, no pensamento social e político norte-americano, a competição é vista como aquilo que origina a igualdade de oportunidade para todos e que convém preservá-la a qualquer preço. Neste cenário, o desempenho configura-se como a medida que diferencia e atribui valor social aos indivíduos. A moralidade pública norte-americana se baseia nos direitos individuais e na auto-realização, e o que se considera como permanente são os indivíduos e o contrato entre eles, e não o vínculo social. A autora diz que, por conta destes aspectos o herói norte-americano por excelência é o *self-made man*, e seu valor básico é a auto-realização.

Trata-se do indivíduo que se fez sozinho, sem ajuda de amigos e parentes, que venceu todas as barreiras em virtude apenas de seus méritos pessoais. É essa personagem que aparece sistematicamente no imaginário norte-americano, nos mais diferentes papéis – *cowboy*, detetive imbatível, *superman* ou *regular guy* – e nos mais diferentes cenários, mas reproduzindo sempre a mesma história, que é a história de sua luta e quase sempre também de sua vitória graças aos seus próprios recursos interiores. O herói norte-americano é basicamente um sujeito proativo, que age sobre a realidade, transformando-a e moldando-a de acordo com a sua visão de mundo [...] (BARBOSA, 2003: p.44).

Barbosa (2003) afirma que a crença no desempenho como produto de características intrínsecas a cada um dos indivíduos e na igualdade de oportunidade é o que permitiria a sociedade norte-americana se auto-dividir em vencedores e perdedores. Os “vencedores” seriam aqueles que conseguiram

construir independência, bem-estar e sucesso, o reconhecimento público de seus méritos através de salário, *status* e ascensão na carreira. Já os “perdedores” seriam os que não conseguiram “chegar lá”, e que, devido à ideologia da igualdade de oportunidades, não poderiam, de maneira legítima, queixar-se de seus resultados, mas apenas de si mesmos. Segundo a autora, o que melhor exemplificaria o significado do desempenho individual no contexto da meritocracia norte-americana seria o chamado *star system*, a premiação dos melhores entre os melhores, e o reconhecimento dos vencedores entre os “vencedores”. Isto seria a consagração do desempenho individual como resultado das características únicas e excepcionais de alguns indivíduos, com a concessão de benefícios e privilégios bastante acima da média como forma de reconhecimento de desempenho e talento excepcionais.

Segundo Barbosa (2003), enquanto nos Estados Unidos a ideologia meritocrática permeia toda a sociedade, no Brasil a situação seria justamente inversa. Segundo a autora, “a avaliação não é vista como instrumento que hierarquiza as pessoas pela diferença nos resultados individuais e que premia diferenciadamente ou não os elementos dessa hierarquia, como teoricamente as pessoas afirmam que deve ser” (BARBOSA, 2003: p.62). Ainda de acordo com a autora, quando se passa do discurso a favor da meritocracia à sua prática efetiva, “a avaliação adquire o significado de um instrumento autoritário, excludente, imposto de cima para baixo, que representa ameaça à cidadania e que irá desagregar e desmontar um todo homogêneo” (BARBOSA, 2003: p.62). A avaliação funcionária como um mecanismo que estabelece diferenças de natureza e de cidadania, e não diferenças funcionais ou de desempenho. Barbosa afirma que, no Brasil, a legitimação da diferença de resultado entre os indivíduos é interpretada como uma “desigualdade ontológica”, e não como diversidade de resultados, suscitando perguntas tais como “por que ele e não eu?” e “o que ele tem que eu não tenho?”. Segundo a autora, seria uma diferença que se definiria por faltas e carências que parecem indicar uma diferença não de desempenho, mas de natureza entre os indivíduos, tornando impossível a atribuição institucional legítima de recompensas a indivíduos com realizações diferenciadas.

Barbosa (2003) 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, que ficaria bastante claro quando compreendemos a concepção de igualdade na sociedade 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). A autora diz que nesse sistema moral a equivalência moral perante uma ordem que se sobrepõe à sociedade é mais importante do que a equivalência jurídica entre os indivíduos, e que a “concepção de igualdade como fato baseia-se na idéia de que uma mesma condição física e um mesmo e inexorável destino final nos confere um valor – a humanidade que dá a medida de nossa equivalência” (BARBOSA, 2003: p.64), o que pode sugerir um comportamento coletivista da cultura brasileira.

Barbosa (2003) menciona que, no Brasil, as desigualdades naturais são interpretadas como oriundas das condições sociais dos indivíduos e não como conteúdos distintos de uma mesma forma. Como vimos, na sociedade norte-americana a semelhança dos homens entre si é vista como estritamente formal e as desigualdades naturais e de desempenho são as que resultam em indivíduos diferentes. Em relação ao Brasil, o esforço de cada um e as diferenças de talentos naturais não funcionariam como vetores que transformam indivíduos comuns em vencedores, como na sociedade norte-americana. De acordo com a autora, como os indivíduos nascem em posições sociais distintas, eles desenvolvem habilidades desiguais, portanto, os resultados positivos e negativos advindos das habilidades e talentos não seriam de responsabilidade do indivíduo e sim de todo o corpo social, o que reforça a presença fundamental do coletivismo na sociedade brasileira.

O indivíduo, nessa perspectiva, tende a ser percebido como um ser reativo que responde exclusivamente às condições a que se vê submetido, ao contrário do agente proativo da visão norte-americana que atua e transforma o ambiente em que vive por força da sua vontade individual. Assim, entre nós, a responsabilidade pelos resultados de cada um está centrada no universo social, o que em grande parte exime o indivíduo de responsabilizar-se por seus próprios méritos (BARBOSA, 2003: p.66).

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 do trabalho como valor positivo e mecanismo efetivo de ascensão social. Ainda 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. A ideologia do trabalho na sociedade brasileira possui diferentes significados conforme o grupo social a que estejamos nos referindo: “Para a classe trabalhadora, a categoria *trabalhador* representaria mais uma opção moral do que um mecanismo de mobilidade social vertical e de expressão da individualidade” (BARBOSA, 2003: p.68). Já para os segmentos intelectuais e os que ocupam as posições mais altas da hierarquia social, ela “representaria prazer, fruição ou instrumento de luta e denúncia” (BARBOSA, 2003: p.68). A autora afirma que para os brasileiros o trabalho duro e diligente não estaria associado ao sucesso, à realização e ao progresso, tanto em relação ao processo histórico da nação brasileira quanto à mobilidade individual, e se questiona sobre o que viria a ser *desempenho* na sociedade brasileira, entre indivíduos concebidos como seres reativos.

Barbosa (2003) pondera que, devido a essa concepção de desempenho, os brasileiros esperam que suas produções individuais sejam avaliadas no contexto no qual produzem e atuam, querem ser analisados dentro da lógica do “eu e minhas circunstâncias”, do que se foi capaz de fazer no contexto social no qual se atuou. Segundo a autora, se na sociedade norte-americana as circunstâncias são invocadas apenas para valorizar o desempenho individual, na sociedade brasileira elas são lembradas para *justificar* a qualidade do que cada um é capaz de produzir. Como consequência, as produções individuais brasileiras tornam-se incomparáveis entre si, pois a produção individual de cada um é vista como resultado de condições particulares e únicas, de maneira que dificilmente o peso de cada variável pode ser medido. Ainda segundo a autora, sob esse mesmo aspecto, a competição se torna um mecanismo social negativo porque as pessoas estariam competindo em “desigualdade de condições”, onde a melhor forma de sintetizar a concepção de desempenho à brasileira seria dizer: “no Brasil, desempenho não se avalia, se justifica” (BARBOSA, 2003: p.70). No caso do

Brasil, é evidente que o dilema da meritocracia é o oposto daquele da sociedade norte-americana, por não se legitimar o mérito por quem não é bem avaliado.

Outro autor importante a destacar a fragilidade da noção de indivíduo no Brasil e o predomínio da ideologia coletivista, DaMatta (1983) afirma que, no Brasil, o individualismo é visto como egoísmo e falta de solidariedade, um ponto frágil na sociedade civil por valorizar a competição entre as pessoas que somente deveriam ter atitudes e comportamentos solidários e colaborativos, características estas que fomentam a postura coletivista da nossa sociedade. Ainda segundo o autor, isto contrasta com a visão anglo-saxã, que concebe o indivíduo como o vetor de uma sociedade estruturada. O autor ressalta a adesão limitada do Brasil em relação à ideologia individualista, e destaca a visão negativa de indivíduo que permeia a sociedade brasileira. Segundo o autor, no Brasil o individualismo é sinônimo de egoísmo e falta de solidariedade, onde o interesse particular é visto como uma ameaça à coletividade.

Apesar de concordar com Barbosa (2003) e DaMatta (1983) acerca da incompletude da noção de indivíduo no Brasil, Lemos (2006) pondera que as mudanças recentes no mercado de trabalho, ao delinearem uma nova cultura do trabalho, expressa pela demanda por maior empregabilidade dos trabalhadores, findam por requerer uma atitude mais individualista dos mesmos. Ao destacar que a valorização do indivíduo inerente ao discurso da empregabilidade é problemática quando transplantada para a realidade brasileira, por conta da ausência de ideologia individualista no país, a autora ressalta que o Brasil combina o individualismo e a impessoalidade requeridos pelo Estado moderno com o personalismo predominante das relações tradicionais. Lemos (2006) destaca que a visão negativa de indivíduo na sociedade brasileira poderia explicar, em parte, a resistência a interpretações de teor individualista para questões que afetam a sociedade. O termo individualismo, no Brasil, seria sinônimo de egoísmo, de falta de solidariedade e de sujeito auto-referente.

Em oposição à leitura anglo-saxã, que concebe o indivíduo como vetor de uma sociedade civil coesa, no Brasil o individualismo é visto como o responsável pela fragilidade da sociedade civil, uma vez que legitima a competição entre aqueles que só deveriam adotar comportamentos colaborativos e solidários (LEMOS: 2006, p. 9).

Lemos (2006) argumenta, todavia, que a constatação da ausência de uma ideologia individualista no Brasil, nos permitiria especular sobre possíveis efeitos positivos que a adoção do discurso de empregabilidade poderia vir a produzir numa sociedade caracterizada pela expectativa de soluções vindas “de cima” e pela crença na inoperância do esforço, na medida em que demandaria uma atitude menos passiva dos indivíduos.