

4

Análise dos resultados obtidos

À análise dos dados, cujos resultados são apresentados no presente capítulo, seguiu as seguintes 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 - trabalhadores contemporâneos, em última instância - atribuem a princípios e práticas individualistas e coletivistas. Considerou-se inicialmente as médias percentuais dos resultados encontrados para os níveis de concordância (parcial e plena) e discordância (parcial e plena) da amostra global. Em seguida, fez-se a análise da distribuição geral de frequência de cada item do questionário aplicado. Nessa fase, os itens referentes a práticas e princípios individualistas ou coletivistas foram analisados com o objetivo de verificar os aspectos mais valorizados pelos indivíduos pesquisados. Em uma terceira fase, as perguntas das duas amostras – brasileiros e norte-americanos – foram analisadas separadamente, com o objetivo de comparar atitudes mais ou menos individualistas e coletivistas desses indivíduos. Os tópicos que compõem o presente capítulo seguem essa sequência e consolidam os resultados encontrados.

4.1

Coletivistas ou Individualistas: expectativas de um grupo de trabalhadores contemporâneos

Os 34 itens que compõem o questionário utilizado na pesquisa são uma mescla de afirmações relacionadas a princípios e práticas individualistas e coletivistas. Os itens 7, 10, 12, 15, 22, 26 e 27 do questionário referem-se a princípios individualistas. Já os itens 2, 4, 14, 17, 19, 24, 29, 33 e 34 relacionam-se com práticas individualistas. Os itens 1, 3, 6, 11, 16, 20, 25, 28 e 32 estão ligados a princípios coletivistas. Já os itens 5, 8, 9, 13, 18, 21, 23, 30 e 31 referem-se a práticas coletivistas.

Com o objetivo de verificar as expectativas de todos os entrevistados – brasileiros e norte-americanos - com relação a práticas e princípios individualistas e coletivistas, neste tópico 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, 1981; BARBOSA, 2003; HOFSTEDE e 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 (a opção “**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.

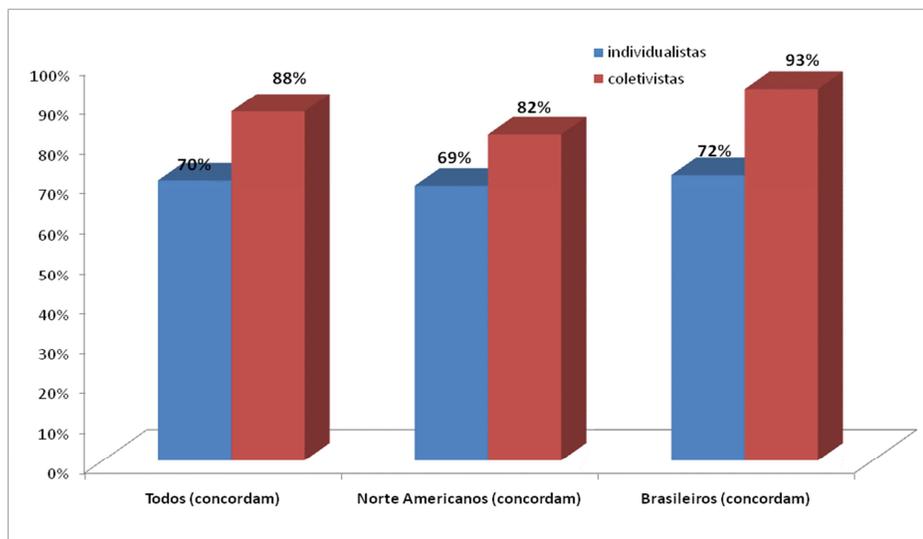


Figura 1 - Gráfico com a média percentual de concordância (concordância plena e concordância parcial). Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.1

Coletivismo como tendência

Ainda que, de modo geral, os itens indicativos de práticas e princípios coletivistas tenham apresentado, predominantemente, percentuais de concordância elevados (a opção “concordância plena” aparece com percentual superior a 50% em 10 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. 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 a trabalho em equipe têm a opção “concordo plenamente” com os seguintes percentuais 65%, 89%, 85% e 84%, respectivamente (Figura 2).

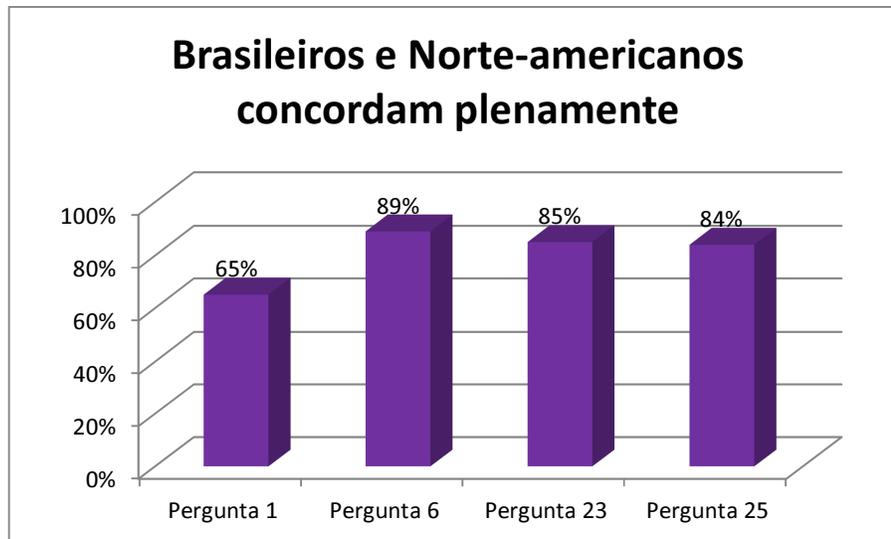


Figura 2: Trabalho em equipe. Fonte: Elaborado pelo autor.

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 (Figura 3).

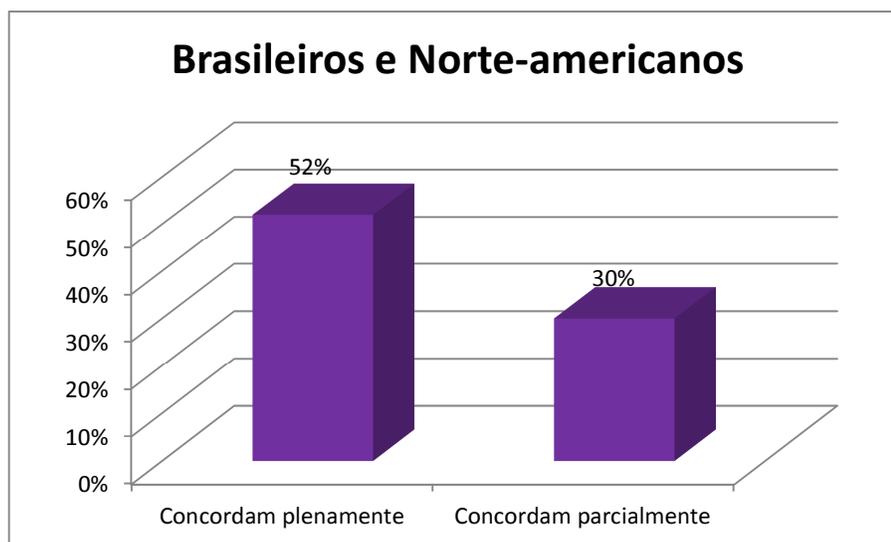


Figura 3: Recompensa coletiva. Fonte: Elaborado pelo autor

Outros resultados significativos da valorização de práticas coletivistas são a “concordância plena” de 59% dos pesquisados no item 3, que pergunta se a

empresa deve “preocupar-se com o trabalhador em todas os seus aspectos”, 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 (Figura 4).

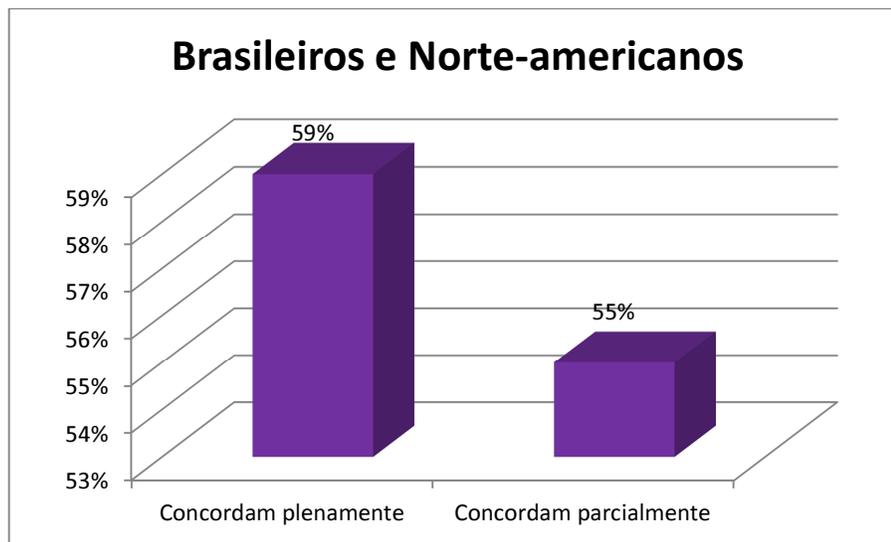


Figura 4: Paternalismo. Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos resultados encontrados, identificou-se, portanto, a preferência do conjunto de respondentes por políticas de recursos humanos que valorizam mais o aspecto *community*, aspecto este, como coloca Bakan (1966 *apud* Leonard, 1997) que se refere às conexões sociais dos indivíduos. O autor argumenta que as pessoas precisam ter um equilíbrio entre *agency* e *community* nas suas vidas. Podemos considerar que as duas questões acima (3 e 13) estão relacionadas à dimensão *community*, e se analisadas especificamente, refletem características paternalistas da gestão de recursos. Os resultados da pesquisa demonstram haver uma preferência por práticas coletivistas, portanto, que contemplam o paternalismo. Mais adiante do presente trabalho, faremos uma análise dos percentuais de brasileiros e norte-americanos, separadamente, para verificar se uma das duas culturas concorda plenamente mais do que a outra.

Cabe 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 (Figura 5).

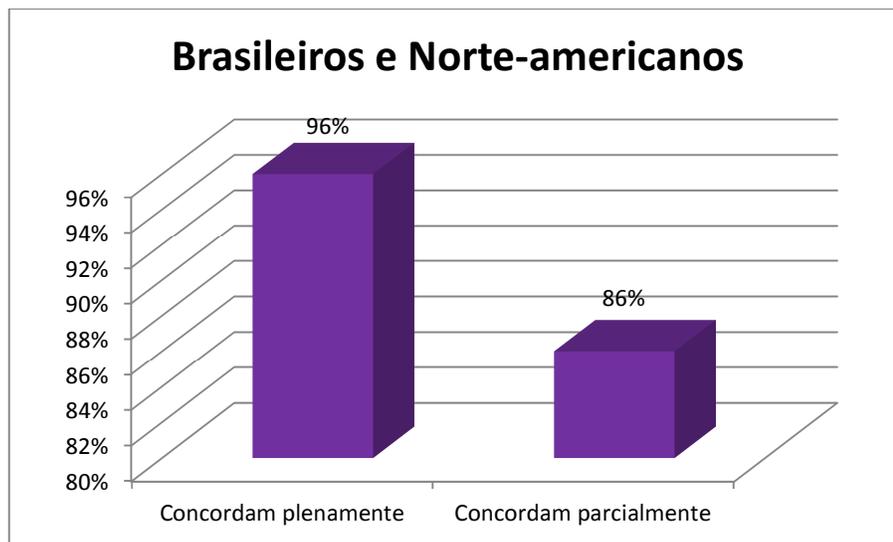


Figura 5: Carreira tradicional. Fonte: Elaborado pelo autor.

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”, conforme apresentado no item 34 (Figura 6). Esses resultados, ao mesmo tempo em que sugerem que os trabalhadores têm expectativas de práticas de recursos humanos *communion*, indica 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

vem 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, indicam a transição pela qual passa o mercado de trabalho atual.

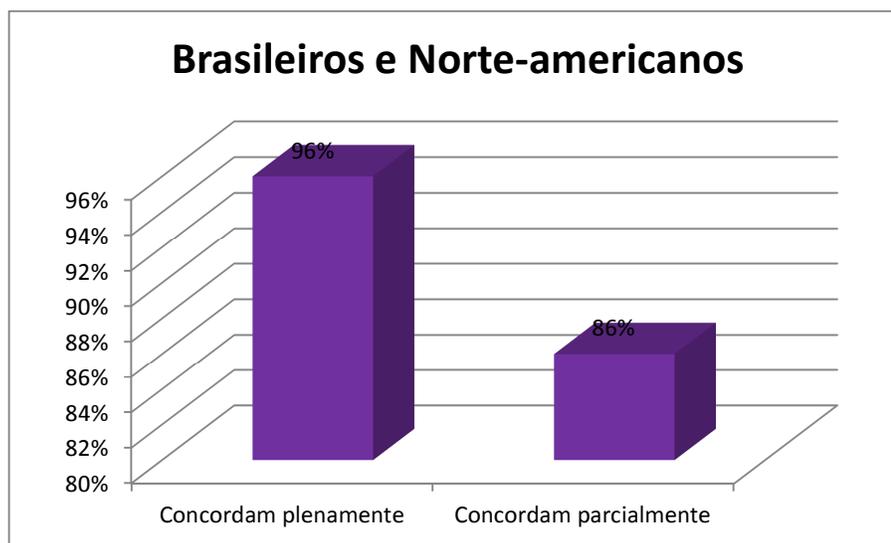


Figura 6: Responsabilidade individual pela empregabilidade (amostra global).
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados refletem que o conjunto de indivíduos pesquisados espera que as empresas tenham práticas e princípios que sejam mais coletivistas do que individualistas. Apesar dos limites desse achado - 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 (BARBOSA, 2003; HOFESTEDE e 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 e 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 (Hofstede, 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, como afirma Wiggins (1991). Leonard (1997) afirma ser possível haver uma relação positiva entre *agency* e *community* onde um promova o outro. Wiggins (1991) e Leonard (1997) argumentam que os modelos *agency* e *community* e 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 são posteriormente analisadas, separadamente, as preferências dos dois grupos. A análise inicial dos dados sugere, ainda que, como colocam Rousseau e Arthur (1999), os indivíduos buscam relações de interdependência, suporte mútuo, cooperação e coletividade ao adaptar-se ao ambiente, assim, se comprometem com a organização, indicando uma inclinação coletivista.

4.1.2.

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 sobre a empresa “reconhecer de forma diferenciada o trabalhador pelo seu desempenho individual” (item 2), 60% dos entrevistados concordaram plenamente e 30% concordaram parcialmente (Figura 7), o que sugere que os entrevistados esperam ser reconhecidos individualmente pelo seu desempenho.

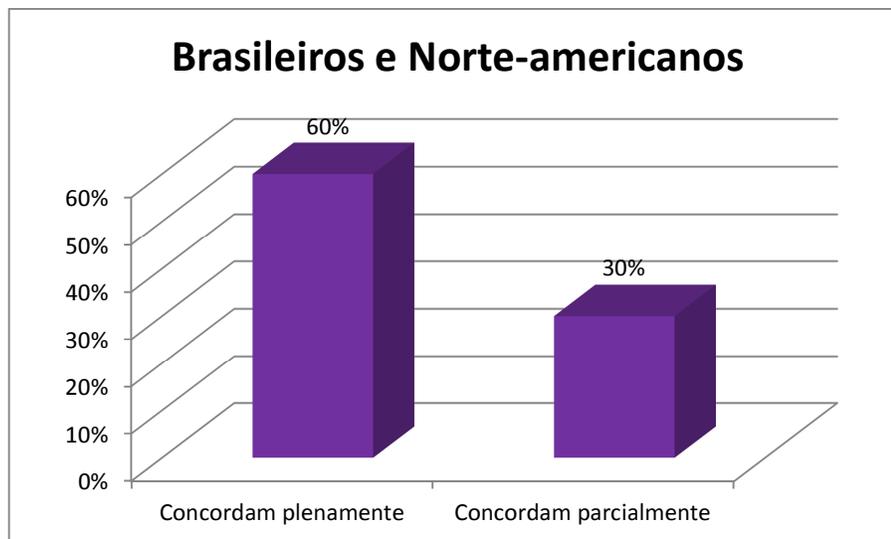


Figura 7: Meritocracia (amostra global). Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse resultado é, à primeira vista, contraditório com o apresentado no tópico anterior 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*, que conforme afirmam Rousseau e Arthur (1999), o desafio das empresas modernas é perceber *agency* e *community* não como modelos opostos, mas complementares.

Apesar da tendência à valorização, para a amostra global investigada, de itens indicativos de práticas e princípios coletivistas, os últimos resultados apresentados, reforçando aspectos individualistas, mostraram a importância de haver, nas organizações, um equilíbrio entre princípios e práticas que atendam tanto às expectativas individualistas, associadas ao aspecto *agency*, e às expectativas coletivistas, ligadas ao aspecto *community*, coerente com a abordagem de Rousseau e Arthur (1999) que destacam que as organizações precisam combinar princípios e práticas de recursos humanos que contemplem ao mesmo tempo aspectos individualistas e coletivistas. Segundo as autoras, o desafio das empresas na economia moderna é perceber os aspectos coletivistas e individualistas não como opostos, mas como complementares. A julgar pelos

resultados da presente pesquisa esse desafio reflete também as expectativas dos trabalhadores atuais.

4.2

Norte-americanos e brasileiros: culturas diferentes produzem expectativas diferentes?

Neste tópico a amostra foi separada em função das diferentes culturas dos indivíduos investigados: norte-americana e brasileira. Inicialmente foi feita a análise 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. Os norte-americanos, por sua vez, tendem a concordar mais com práticas e princípios individualistas do que os brasileiros. 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 reúnem itens associados ao coletivismo e os quatro últimos, itens relacionados ao individualismo.

4.2.1

Trabalho em equipe

Em 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, e estes, por sua vez, discordaram de tais práticas e princípios mais do que os brasileiros. Estes resultados mostram que brasileiros tendem a esperar por princípios e práticas *community* de recursos humanos em proporções maiores do que os norte-americanos, que por sua vez, não só concordam menos do que os brasileiros, mas também, discordam, mesmo que em percentuais relativamente baixos, mais do que os brasileiros de tais práticas e princípios *community*.

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. Em relação a esses mesmos itens, 2% (item 1), 8% (item 6) e 2% (item 23), dos americanos discordaram plenamente, enquanto 2% dos norte-americanos discordaram parcialmente do item 25. Já os brasileiros não discordaram de nenhum dos quatro itens (itens 1, 6, 23 e 25). 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, indica que os americanos também valorizam princípios e práticas coletivistas associados ao trabalho e a interação em grupo Figura 8.

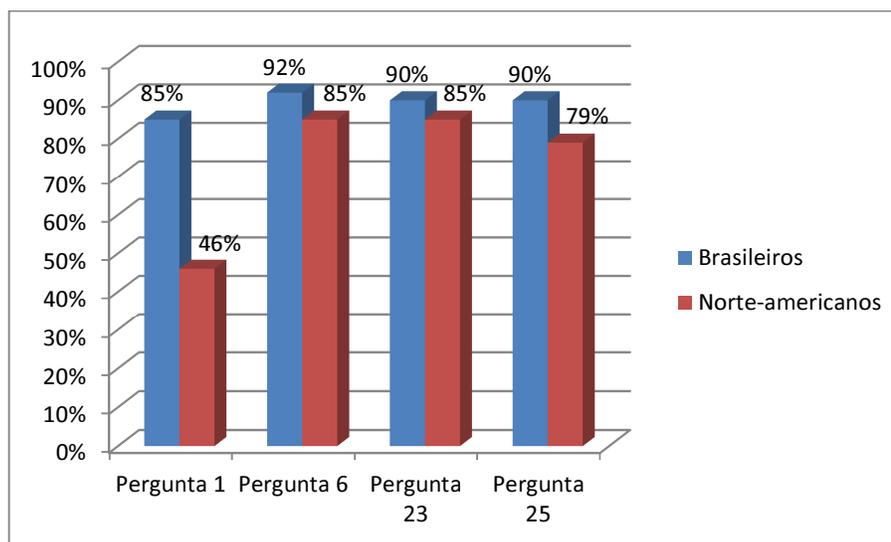


Figura 8: Ajuda mútua e trabalho em equipe. Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2

A valorização do desempenho coletivo

No que se refere a princípios e práticas que valorizem 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. Em linha com as considerações de Barbosa (2003), os resultados da pesquisa reforçam que, em oposição à valorização do desempenho coletivo, os norte-americanos valorizam mais o desempenho individual (Figura 9). Isto sugere que os brasileiros têm maior preferência por práticas coletivistas que valorizem e reconheçam o desempenho coletivo, ressaltando novamente o aspecto *community* nas expectativas dos brasileiros quanto às políticas de gestão de recursos humanos. Os Estados Unidos estão em primeiro lugar no *ranking* do “Índice de Individualismo” (*Individualism Index Scores*), no estudo realizado na IBM, enquanto o Brasil figura na trigésima-oitava posição (HOFSTEDÉ e HOFSTEDÉ, 2005). Barbosa (2003) coloca que, enquanto ideologia, a meritocracia apresentaria um conjunto de pressupostos essenciais à sociedade norte-americana, sendo a meritocracia um dos valores fundamentais desta sociedade. A autora afirma que o mesmo não se pode dizer da cultura brasileira. Como afirma Barbosa (2003), ao contrário do que ocorre na sociedade brasileira, na visão norte-americana, a competição é vista como legítima, dado o entendimento da sociedade quanto à igualdade de oportunidade para todos, o que configura o desempenho individual como a forma de diferenciação e atribuição de valor social aos indivíduos. Os norte-americanos são mais voltados para si, reforçando o aspecto *agency*, e os brasileiros, por sua vez, são mais voltados para o coletivo, reafirmando a forte presença da dimensão *community* na cultura brasileira.

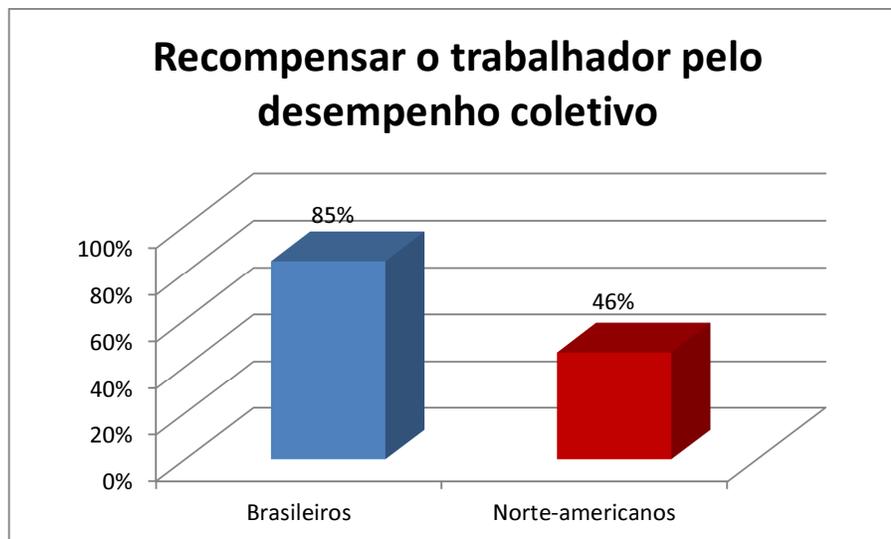


Figura 9: Recompensas coletivas. Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3

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 concordam com essas práticas muito mais do que os norte-americanos, indicando forte presença da dimensão *community*. Esses achados vão ao encontro das considerações de Hofstede e Hofstede (2005) que destacam que, nas sociedades coletivistas, o local de trabalho pode se tornar um *in-group*, isto porque o relacionamento entre a organização e o trabalhador é visto em termos morais e se assemelha a um relacionamento de família, com obrigações recíprocas de proteção e lealdade.

Quando questionados sobre os itens 3 e 13, 67% e 76%, respectivamente, dos brasileiros entrevistados concordaram plenamente, enquanto que 50% e 35%, respectivamente, dos norte-americanos concordaram plenamente. Estes resultados mostram como os brasileiros tendem a esperar das organizações princípios e práticas paternalistas mais do que os norte-americanos, e esses, por sua vez, são mais avessos a tais práticas e princípios do que os brasileiros. Ainda segundo

Hofstede e Hofstede (2005), nas sociedades individualistas a relação empresa-empregado é tida como uma transação de negócios. Resumidamente, nas sociedades coletivistas a relação pessoal prevalece sobre a tarefa, onde há forte peso do aspecto *community*, enquanto na sociedade individualista, a tarefa deve prevalecer sobre qualquer relacionamento pessoal, ilustrado pela dimensão *agency*.

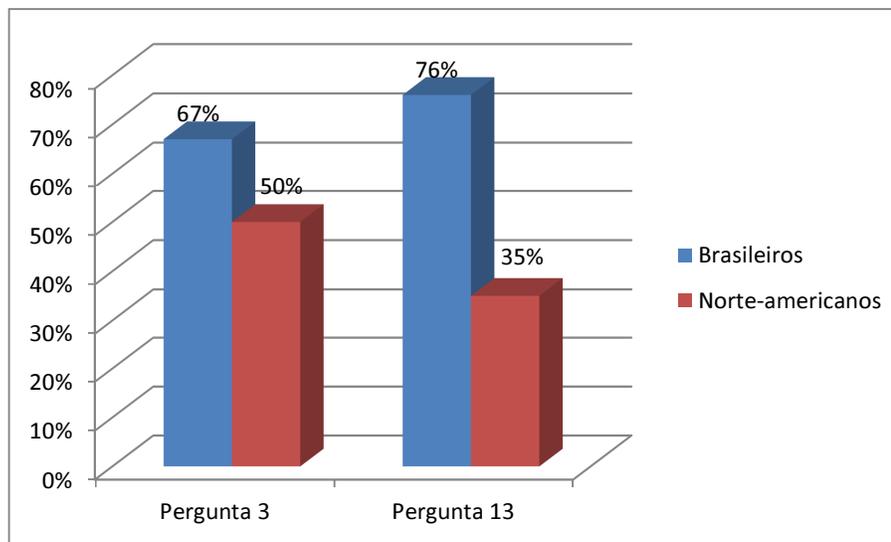


Figura 10: Paternalismo. Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4

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 entrevistados, respectivamente, concordaram plenamente com as afirmações, enquanto que 24% e 31% dos brasileiros, respectivamente, concordaram plenamente com as referidas afirmações (Figura 11).

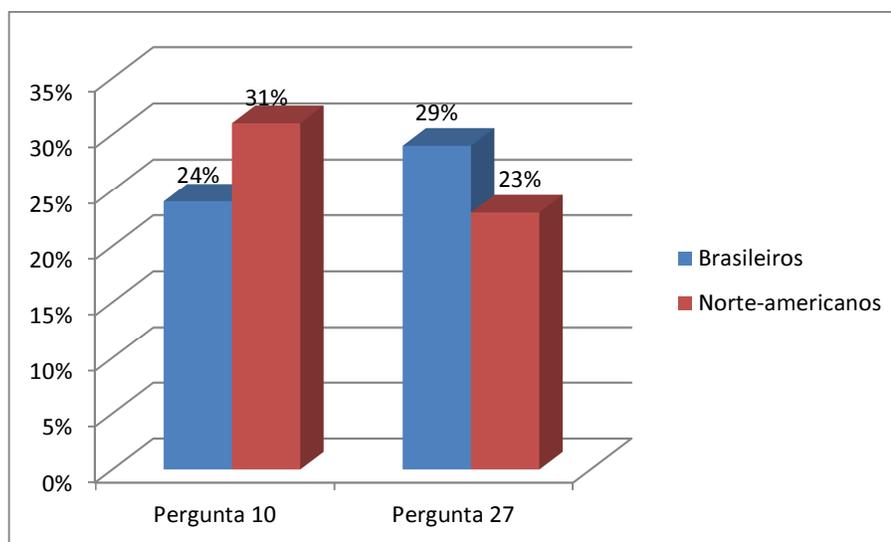


Figura 11: Interesses individuais do trabalhador. Fonte: Elaborado pelo autor.

Estas respostas mostram não só uma congruência entre as expectativas de brasileiros e norte-americanos quanto a tais princípios individualistas, mas também contrabalançam a tendência coletivista percebida no início da análise das respostas, quando identificou-se uma forte tendência por expectativas relativas a práticas e princípios coletivistas (*community*).

4.2.5

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 (Figura 12).

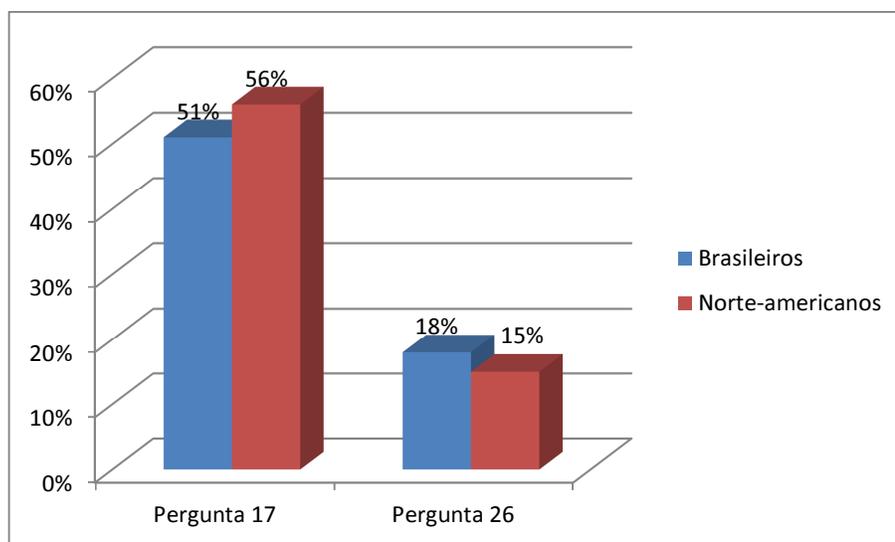


Figura 12: Responsabilidade individual pela empregabilidade.
Fonte: Elaborado pelo autor.

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, pois Barbosa (2003) ressalta que os brasileiros tendem a rejeitar situações que os responsabilizam individualmente pelo próprio destino, remetendo ao coletivo a causa do próprio sucesso e, principalmente, fracasso.

De acordo com a autora, na perspectiva brasileira, o indivíduo tende a ser visto como um ser reativo, ao contrário da visão norte-americana, que percebe o indivíduo como agente pró-ativo, que transforma o ambiente com a fora de sua vontade individual. Na sociedade norte-americana, existe a superioridade ontológica do indivíduo sobre o grupo social, porém, no Brasil, segundo a autora, existe a dúvida acerca da capacidade do indivíduo ser capaz de mudar sua realidade através da determinação e do esforço, numa espécie de resistência passiva daquele que sobrevive. A autora coloca também que, para os brasileiros, o trabalho duro e dedicado não estaria associado ao sucesso e à realização, e sim como resultado do ambiente e das circunstâncias, diferente da idéia norte-americana dos indivíduos como agentes da vontade de realização e de duas habilidades. Assim, os brasileiros esperam que suas produções individuais venham a ser avaliadas dentro do contexto na qual são produzidas e onde atuam, e

na sociedade norte-americanas as circunstâncias serviriam apenas para valorizar o desempenho individual.

Apesar da pertinência das considerações da autora, a julgar pelas respostas dadas por brasileiros e americanos aos itens 17 e 26, pode-se considerar que, para a amostra pesquisada, houve um certo equilíbrio desta dimensão *agency* tanto por parte da população de brasileiros quanto de norte-americanos. Essa conclusão também contraria Lemos (2006), que ressalta a ausência de uma ideologia individualista no Brasil. Os resultados sugerem que a dimensão *agency* também é relevante, na sociedade brasileira, para os princípios e práticas de gestão de pessoas, tanto quanto o é a dimensão *community*.

4.2.6

A meritocracia como valor

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 a dimensão *agency*, relacionada à meritocracia, presente na amostra brasileira, contrariando o que coloca Barbosa (2003). Segundo a autora, enquanto ideologia, a meritocracia apresentaria um conjunto de pressupostos universais essenciais ligados à sociedade norte-americana, sendo este um dos valores fundamentais desta sociedade. Para a autora, na sociedade brasileira ocorreria o contrário. Segundo a autora, no Brasil a avaliação não seria vista como um instrumento que hierarquiza as pessoas pela diferença de resultados individuais e que premia de forma diferenciada seus elementos.

Os percentuais do item 24 confirmaram esse contraste onde 47% dos brasileiros concordaram plenamente com a afirmação e 23% dos norte-americanos. (Figura 13). Estes resultados contrastaram com o que afirmam Hofstede e Hofstede (2005), a respeito do grande destaque dado aos estudos

realizados na IBM onde os Estados Unidos foram o país com a maior pontuação para o individualismo, e que, em qualquer outra comparação, tendeu a mostrar uma clara diferença nesta dimensão em comparação com outras culturas, inclusive a brasileira.

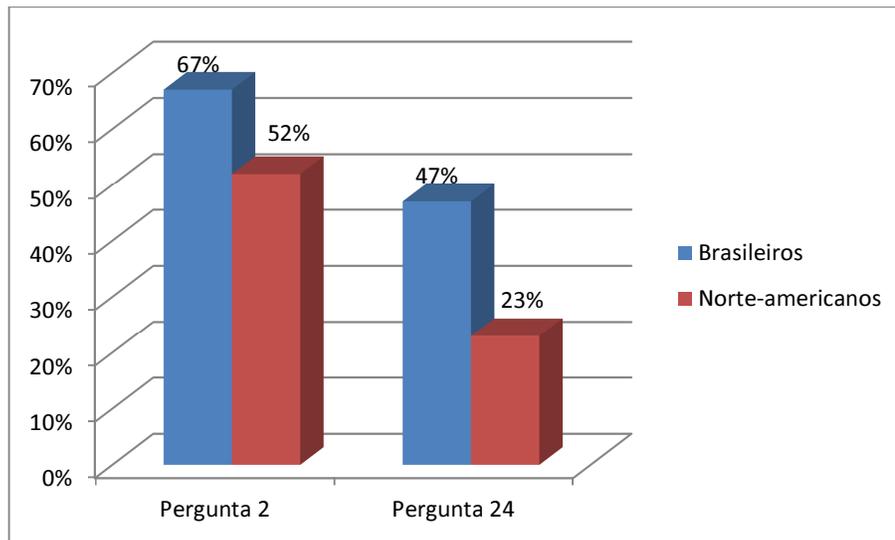


Figura 13: Meritocracia. Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses resultados da pesquisa mostram traços *agency* fortemente presentes entre os brasileiros pesquisados, até mais, neste caso, do que entre os norte-americanos. Contrariamente à literatura, os brasileiros parecem valorizar mais a meritocracia do que os norte-americanos.

4.2.7

A busca da 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 33 (Figura 14). Estes resultados corroboram com o que afirma Barbosa (2003) em relação à visão norte-americana, que atribui ao indivíduo a

responsabilidade pelo seu destino. Segundo a autora, o herói norte-americano é um sujeito proativo, que age sobre a realidade, transformando-a e moldando-a de acordo com a sua visão de mundo. Por outro lado, ainda segundo a autora, os brasileiros esperam que a produção individual sejam avaliadas no *contexto* no qual atuam.

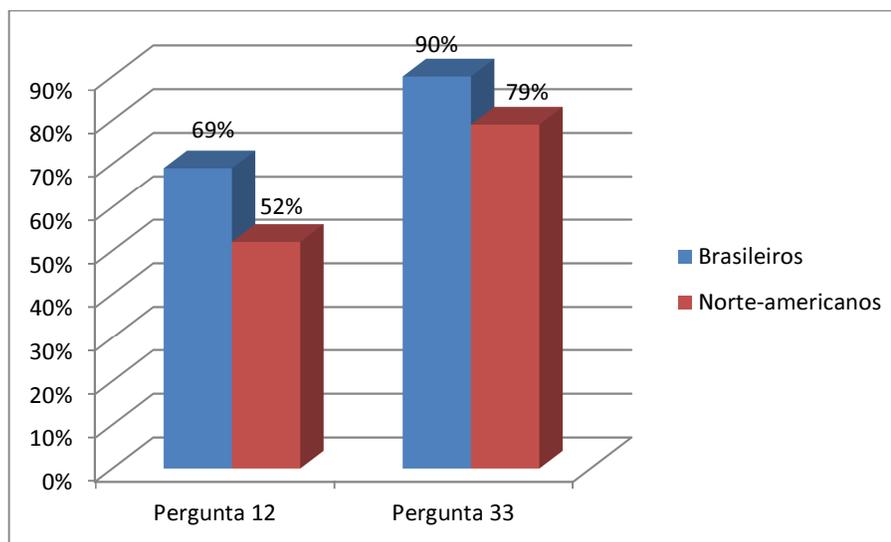


Figura 14: Liberdade e autonomia. Fonte: Elaborado pelo autor.

Tais resultados demonstram que, dentre os entrevistados, os brasileiros possuem maiores expectativas quanto a políticas de gestão de recursos humanos *agency* do que os norte-americanos, 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 era verificado anteriormente.

Estes resultados vão de encontro à afirmação de Barbosa (2003) de que os brasileiros esperam que suas produções individuais sejam avaliadas no contexto coletivo, o aspecto *community* no qual produzem e atuam. Como coloca a autora, se na sociedade norte-americana as circunstâncias são invocadas apenas para valorizar o desempenho individual, o aspecto *agency*, na sociedade brasileira é lembrado para justificar a qualidade do que cada um é capaz de produzir. Pode-se crer que esteja ocorrendo uma mudança na perspectiva de que os trabalhadores brasileiros esperam das empresas políticas de recursos humanos com estruturas menos hierarquizadas, que permitam ao indivíduo desenvolver sua própria forma

de desempenhar o seu trabalho, compartilhando decisões e promovendo o *empowerment* de seus trabalhadores.

4.2.8.

A relação de trabalho sem fronteiras

Identificou-se os itens 4 (“dar prioridade às ações de recrutamento e seleção tendo em vista a atual transitoriedade dos contratos de trabalho”) e 7 (“considerar que o vínculo com o trabalhador possa ser rompido a qualquer instante”), ambos relacionados ao conceito de “carreiras sem fronteiras” onde a relação de trabalho é mais livre e há menos vínculos entre empresa e empregado. Em ambos os itens pode-se observar percentuais mais elevados de “concordância plena” entre os entrevistados norte-americanos do que entre os brasileiros – 73% dos norte-americanos concordaram plenamente com o item 4 e 58% concordaram plenamente com o item 7, enquanto 39% dos brasileiros concordaram plenamente com o item 4 e 24% com o 7 (Figura 15). Essa diferença, associada ao aspecto *agency* significa que indivíduos e organizações exerçam seus direitos de construir ou terminarem contratos conforme necessário, em benefício próprio (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

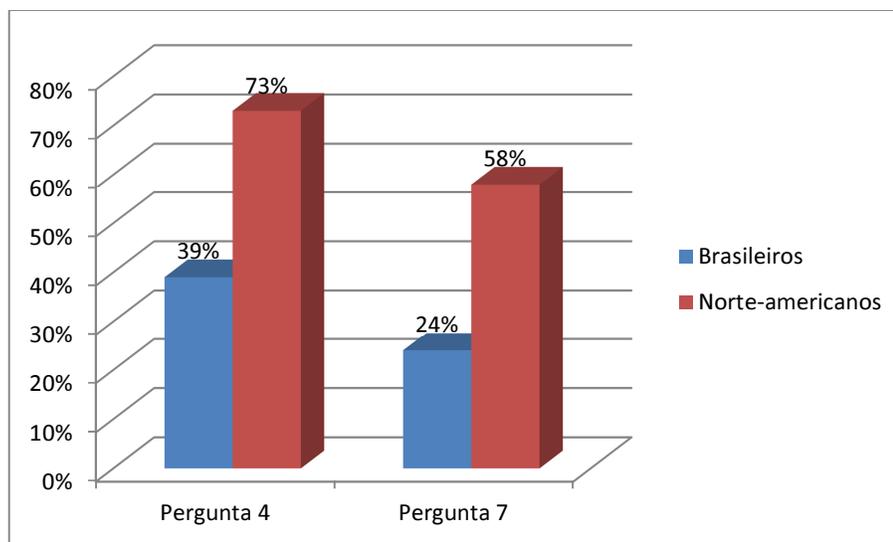


Figura 15: Carreiras sem fronteiras. Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim, pode-se considerar que os norte-americanos são mais aptos a relações de trabalho sem fronteiras, ou seja, do tipo que a relação pode ser rompida e que reflete a presença marcante da dimensão *agency* na cultura norte-americana. O mesmo não ocorre na sociedade brasileira, onde as relações empresa-empregado tendem a apresentar vínculos mais duradouros e difíceis de serem rompidos. Como afirmam Rousseau e Arthur (1999), em ambientes de negócios altamente instáveis e competitivos, onde demandas futuras não podem ser previstas, a relação de emprego deve permitir a máxima flexibilidade. Paralelamente, práticas *community* permitem que os membros sejam interdependentes, acessem recursos comuns, normas e costumes onde a estabilidade e a redução dos riscos gerem vantagem competitiva.