



Mariana Nunes Machado dos Santos

**Uma Perspectiva Cultural dos Elementos Dificultadores da
Implementação de uma Gestão Ética nas Organizações
Brasileiras e Portuguesas**

Dissertação de Mestrado

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

Orientador: Profa. Patricia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Março de 2013



Mariana Nunes Machado dos Santos

**Uma Perspectiva Cultural dos elementos Dificultadores da
Implementação de uma Gestão Ética nas Organizações
Brasileiras e Portuguesas**

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

Profa. Patricia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Renata Buarque Goulart Coutinho

Banco Nacional de Desenvolvimento

Econômico e Social - BNDES

Profa. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 27 de março de 2013

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

Mariana Nunes Machado dos Santos

Economista graduada pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) em 2004, com experiência profissional e cursos realizados nas áreas de finanças, estratégia e gestão de pessoas. Possui interesse nas áreas de Gestão Ética, Gestão de Pessoas, Responsabilidade Social, Cultura Organizacional e Cultura Nacional. Bolsista CNPq.

Ficha Catalográfica

Santos, Mariana Nunes Machado dos

Uma Perspectiva Cultural dos Elementos Dificultadores da Implementação de uma Gestão Ética nas Organizações Brasileiras e Portuguesas / Mariana Nunes Machado dos Santos ; orientadora: Patricia Amélia Tomei. – 2013.

114 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2013.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Pilares da gestão ética. 3. Variáveis culturais. 4. Códigos de ética e de conduta de empresas brasileiras e portuguesas. I. Tomei, Patricia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais

Agradecimentos

À professora Patricia Amélia Tomei, minha orientadora, cuja alegria, espontaneidade e competência me impactaram desde o meu primeiro dia de aula no mestrado. Agradeço pelas valiosas contribuições, pela atenção concedida, pela confiança depositada, e pelo conhecimento compartilhado.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos meus pais, pela educação formal a que me permitiram ter acesso, e, principalmente, pelos ensinamentos informais: pelos exemplos de solidariedade com o próximo e de caráter; pela atenção que sempre me dispensaram e pelo apoio incondicional às minhas decisões; pelo carinho e pela amizade com os quais eu sempre pude contar. Pelo nosso relacionamento baseado na verdade e na confiança mútua.

Às professoras Alessandra de Sá Mello da Costa e Renata Buarque Goulart Coutinho, por aceitarem tão gentilmente participar da comissão julgadora da minha banca.

Aos professores Danilo Marcondes de Souza Filho e Noel Struchiner, coordenadores da Ética e Realidade Atual (ERA) – Projeto Institucional da PUC-Rio –, que, além de me motivarem sobremaneira a pesquisar o tema ética, ainda me permitiram ser ouvinte de suas reuniões e palestras, o que contribuiu muito para meu desenvolvimento intelectual.

À Joana Bezerra Cavalcanti, minha gestora, *coach* e fonte de inspiração e motivação. Agradeço por suas críticas e questionamentos, que sempre me fizeram buscar o melhor de mim, e que, consequentemente, permitiram-me crescer não só profissionalmente, mas também pessoalmente.

À minha amiga Clarissa Palú Corrêa, uma grata surpresa do meu mestrado. Uma pessoa inteligente, humilde, solidária e divertida, com quem dividi ao longo desses dois anos minhas alegrias, dúvidas e angústias. Sua amizade tornou-se indispensável em minha vida.

A todos os meus amigos que, direta ou indiretamente, apoiaram-me na difícil decisão de redirecionamento da minha carreira, e que compreenderam as minhas ausências necessárias no período de elaboração desta dissertação.

Resumo

Santos, Mariana Nunes Machado dos; Tomei, Patricia Amélia. **Uma Perspectiva Cultural dos Elementos Dificultadores da Implementação de uma Gestão Ética nas Organizações Brasileiras e Portuguesas**. Rio de Janeiro, 2013. 114p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Cada vez mais a adoção de uma gestão ética nas organizações é fundamental para a transparência de sua administração e para o fortalecimento de sua governança corporativa. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é não só analisar os instrumentos utilizados pelas organizações brasileiras e portuguesas para a efetivação de uma gestão ética, mas também ressaltar os elementos dificultadores desta implementação, sob uma perspectiva cultural. Para tanto, foi realizada, com a utilização de dados secundários, uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e analítica, com a seleção de um grupo de grandes empresas portuguesas e brasileiras segundo os critérios de acessibilidade e disponibilidade. Os Códigos de Ética e Conduta das empresas selecionadas foram submetidos a uma análise de conteúdo segundo os construtos: relacionamentos com colaboradores e com *stakeholders*, comunicação, internalização, indicadores e reconhecimento, sendo estes construtos subdivididos em categorias, de forma a favorecer a comparação entre os documentos coletados de diferentes empresas em ambos os países. Concluiu-se que, no que diz respeito ao construto relacionamentos, os Códigos possuem, de uma forma geral, estrutura e conteúdo semelhantes, tanto no nível organizacional quanto no nacional; entretanto, são diferentes no que se refere aos outros quatro construtos apresentados. Constatou-se, também, que traços culturais brasileiros e portugueses – como centralização, paternalismo, familismo, formalismo e impunidade, entre outros – dificultam a adoção de uma gestão ética nas organizações de ambos os países.

Palavras-chave

Pilares da gestão ética; variáveis culturais; códigos de ética e de conduta de empresas brasileiras e portuguesas

Abstract

Santos, Mariana Nunes Machado dos; Tomei, Patricia Amélia (Advisor). **The Hindering Elements of an Ethical Management in Brazilian and Portuguese Organizations: A Cultural Perspective**. Rio de Janeiro, 2013. 114p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Implementing ethical management in organizations is becoming increasingly fundamental for the transparency of its management and solidifying its corporate governance. Therefore, the objective of this study is to analyze the instruments used by the Brazilian and Portuguese organizations to implement ethical management and highlight its drawbacks from a cultural perspective. Thus, an analytical, descriptive, exploratory and qualitative study was undertaken using secondary data and selecting a list of large Brazilian and Portuguese corporations according to the criterion of accessibility and availability. The companies' Codes of Ethics and Conduct were analyzed for their content according to the following constructs: relationships with associates and *stakeholders*; communication; internalization; indicators and recognition, and these constructs were subdivided into categories, making a comparison between the documents collected from different companies in both countries. The conclusion is that the codes generally have similar structure and content both at an organizational and national level with regard to relationships, being, however, different with regard to the other four constructs; and that Brazilian and Portuguese cultural traits such as centralization; paternalism; family; formalism and impunity, to name a few, hinder the implementation of ethical management in organizations in both countries.

Keywords

Ethics management building blocks; cultural variables; code of ethics and business conduct of brazilian and portuguese organizations

Sumário

1	Introdução	14
2	Referencial Teórico	17
2.1	A gestão ética nas organizações	17
2.1.1	O conceito de ética	18
2.1.2	Conceituação e identificação dos <i>stakeholders</i>	18
2.1.3	A ética empresarial e sua instrumentalização	22
2.1.3.1	A ética empresarial	23
2.1.3.2	A instrumentalização da ética empresarial: os códigos de ética e conduta	24
2.2	Fatores de sucesso para a implementação de uma gestão ética	26
2.3	A gestão cultural nas organizações	29
2.3.1	O conceito de cultura	29
2.3.2	Cultura nacional	35
2.3.3	A cultura brasileira	46
2.3.4	A cultura portuguesa	63
3	Metodologia	71
3.1	Tipo de pesquisa, coleta de dados e seleção de empresas	71
3.2	Análise dos dados	72
4	Análise dos Códigos de Ética e de Conduta das Empresas Brasileiras e Portuguesas	74
4.1	Categorias para análise de conteúdo dos dados	74
4.1.1	Declaração dos objetivos dos documentos e enunciação dos princípios éticos gerais	74
4.1.2	Enunciação dos princípios éticos norteadores dos relacionamentos com os colaboradores e demais <i>stakeholders</i>	76
4.1.2.1	Relacionamentos com os colaboradores	77
4.1.2.2	Relacionamentos com os <i>stakeholders</i>	82
4.2	Pilares para análise de conteúdo dos dados	87
4.2.1	Pilar 1- Comunicação	88
4.2.2	Pilar 2 – Internalização	89
4.2.3	Pilar 3 - Indicadores	91
4.2.4	Pilar 4 – Reconhecimento	91
4.2.5	Outros – Medidas disciplinares / Sanções no caso de descumprimento dos códigos	91
4.3	Considerações sobre as análises dos Códigos de Ética e de Conduta das Empresas Brasileiras e Portuguesas	92
5	Como as Particularidades Culturais Afetam a Implementação de uma Gestão Ética nas Organizações Brasileiras e Portuguesas	95
5.1	As particularidades culturais de Brasil e Portugal	95
5.2	As particularidades culturais luso-brasileiras e a gestão ética	101

6	Conclusões	104
7	Referências Bibliográficas	107

Lista de Figuras

Figura 1: As classes de <i>stakeholders</i> .	21
Figura 2: Os pilares da gestão ética.	27
Figura 3: Os três níveis de <i>software</i> mental de Hofstede.	33
Figura 4: O modelo de funcionamento das culturas.	36
Figura 5: Cultura nacional brasileira – Dimensões de Hofstede.	56
Figura 6: O modelo de ação cultural brasileiro: a interação entre os subsistemas Institucional, Pessoal, Líderes e Liderados.	60
Figura 7: O modelo de ação cultural brasileiro.	61
Figura 8: Cultura nacional portuguesa – Dimensões de Hofstede.	67

Lista de tabelas

Tabela 1: A teoria dos <i>stakeholders</i> – quatro teses	19
Tabela 2: Definição dos atributos dos <i>stakeholders</i>	20
Tabela 3: Principais diferenças entre sociedades individualistas e coletivistas	40
Tabela 4: Diferenças entre orientação de longo prazo e orientação de curto prazo	41
Tabela 5: Críticas respondidas por Hofstede	42
Tabela 6: Dimensões da cultura nacional de Trompenaars	43
Tabela 7: Traços culturais brasileiros	48
Tabela 8: Funcionamento da cultura brasileira – fatores que dificultam a mudança	56
Tabela 9: Cultura nacional brasileira – Interpretações de Hofstede	57
Tabela 10: Traços e características do modelo de ação cultural brasileiro de Barros e Prates	62
Tabela 11: Cultura nacional portuguesa – Interpretações de Hofstede	68
Tabela 12: Seleção de Empresas para Análise dos Códigos de Ética e Conduta	72
Tabela 13: Primeira questão	75
Tabela 14: Segunda questão – Direitos dos colaboradores	77
Tabela 15: Segunda questão – Deveres dos colaboradores	79
Tabela 16: Categorias de conduta ética com <i>stakeholders</i>	82
Tabela 17: Os quatro pilares de sustentação da gestão ética	87

“Quem olha para fora, sonha; Quem olha para dentro, desperta”

Carl Gustav Jung

1

Introdução

Muitas são as motivações que levaram as organizações, nas últimas décadas, a adotarem mecanismos de gestão ética na condução dos seus negócios, movidas principalmente, entre outros, pela necessidade de transparência de sua administração; de fortalecimento de sua governança corporativa; de restauração do clima de confiança em âmbito global após o surgimento dos grandes escândalos de corporações; de fazer frente à crescente importância atribuída aos agentes-chave que mantêm relações com as empresas, os chamados *stakeholders*; de controlar os ânimos acirrados dos colaboradores frente às novas características do mercado de trabalho impostas pela globalização e internacionalização de empresas, entre outros.

A instrumentalização da Ética Empresarial se deu ao longo das últimas décadas através da adoção de códigos de ética e conduta por parte das organizações. Esses documentos foram introduzidos como declarações de princípios, cujas normas e valores deveriam funcionar como fio condutor do comportamento dos líderes, gestores e demais colaboradores.

O estabelecimento de uma gestão ética não é trivial, uma vez que a simples adoção de um código de ética e/ou de conduta por si só não garante a conduta ética da organização. De uma forma geral, a gestão ética é implementada de uma forma mais efetiva se vier acompanhada também de outras ações, em especial a criação de canais de comunicação (entre eles, denúncias e investigações), a existência de processos de internalização dos princípios éticos pelos funcionários, o estabelecimento de indicadores de êxito, além de recompensas para o cumprimento do código e sanções disciplinares para o descumprimento dos mesmos.

A ação organizacional, por sua vez, depende não só do desejo daqueles que a administram, mas também do empenho dos que colocarão em prática as

decisões. Para a adoção da gestão ética nas empresas, não é suficiente a existência de um bom plano, porque seu sucesso depende da compreensão e aceitação do mesmo por parte dos empregados, que devem julgá-lo importante. Existem, nos indivíduos e nos grupos, elementos que podem funcionar como obstáculos ao sucesso. Alguns são construídos dentro da própria organização, e podem ou não ser vencidos dentro dela. Outros fazem parte da cultura nacional, e por isso estão arraigados nas ideologias e comportamentos de toda uma sociedade. Estes são mais difíceis de serem vencidos. (VASCONCELLOS, 1995).

O impacto das culturas nacionais sobre a gestão de empresas tem sido constantemente estudado por diversos autores, como Barros & Prates (1996), Chu & Wood (2008), Prestes Motta (2012), Carbone (2000), Freitas (2012), Hofstede (2001), Trompenaars (2012), Gannon & Pilai (2013), Rego (2004, 2006) e Santos (1992), entre outros. As teorias e abordagens conceituais destes e demais autores são evidenciadas no presente trabalho. Variáveis culturais podem servir de estímulo ou obstáculo à implementação de uma gestão ética por parte das organizações.

A escolha dos países Brasil e Portugal justifica-se pelo seu passado histórico comum, e pela forte influência do segundo na formação cultural do primeiro. Tendo sido as instituições brasileiras inicialmente criadas à imagem e semelhança das portuguesas, como consequência houve também uma reprodução do *modus operandi* das relações sociais portuguesas no Brasil. Ainda hoje se pode constatar uma série de similaridades culturais – tanto no âmbito nacional quanto organizacional – entre os países, o que torna interessante a comparação da forma como as organizações brasileiras e portuguesas, cada uma a sua maneira, adotaram instrumentos de gestão ética e as dificuldades culturais que as mesmas enfrentam no seu cotidiano para implementá-la.

O objetivo deste trabalho é analisar os instrumentos utilizados pelas organizações para a efetivação de uma gestão ética, e as dificuldades – sob uma ótica cultural – que as mesmas enfrentam para adotá-la. Para tal, pretende-se ao longo do texto: (1) Definir o que é gestão ética; (2) Explicitar os instrumentos utilizados pelas organizações para a adoção de uma gestão ética; (3) Analisar os traços identificados nas culturas nacionais e organizacionais de Brasil e Portugal;

(4) Proceder com uma seleção de empresas brasileiras e portuguesas para a análise da implementação da gestão ética; (5) Apresentar categorias de análise, questões e pilares relacionados à gestão ética da empresa e (6) Relacionar pilares éticos com as variáveis culturais.

2 Referencial Teórico

2.1 A gestão ética nas organizações

A partir do advento da globalização, os mercados passaram a funcionar sob uma nova lógica, na qual o avanço tecnológico propiciou uma maior eficiência nas formas de comunicação e decretou o fim das fronteiras entre os países. Observaram-se inúmeras mudanças importantes, em especial as que se relacionavam à expansão dos mercados consumidores – que deixaram de ser locais e tornaram-se globais –, e a mudanças nas relações de trabalho, cuja rigidez weberiana cedeu lugar a uma importante flexibilização.

Esta nova conjuntura social e econômica intensificou não só a competição entre as empresas – é desejo das organizações voltadas à maximização do lucro a obtenção de fatias cada vez maiores deste gigantesco mercado global –, mas também a competição entre os indivíduos dentro da mesma empresa. Sennett (2001) afirmou que essas mudanças afetaram o “caráter pessoal” dos indivíduos, que, preocupados em garantir sua sobrevivência nas organizações, passaram a travar entre si uma competição desenfreada.

Como consequência, a lógica empresarial incentivou, além da ambição, também a ganância. Com ela, surgiram os grandes escândalos de corrupção empresarial de projeção global. Progressivamente, deu-se início a um debate social sobre os limites éticos das atividades de gestão.

Os mercados passaram a exigir maior transparência das corporações, as quais, por sua vez, começaram a preocupar-se com seu Desenvolvimento Sustentável. Criaram seus programas de Responsabilidade Social Corporativa, passaram a enxergar o gerenciamento de *stakeholders* – agentes com os quais a empresa possui relacionamentos-chave – como parte da nova gestão estratégica,

além de admitirem a real necessidade de que esse novo modelo de gestão fosse, também, ético. Ou seja, as empresas deveriam inserir em suas culturas organizacionais princípios éticos norteadores da conduta não só de seus colaboradores entre si, mas também com os *stakeholders* das firmas.

2.1.1

O conceito de ética

A ética é estudada por distintas áreas do conhecimento, como filosofia, sociologia, psicologia, direito e administração. Desta forma, o conceito apresenta diferentes definições que, de forma direta ou indireta, dialogam entre si, seja reforçando-se, seja complementando-se. Nesse sentido, a definição de Matos (2008) é bastante abrangente: “Ética expressa os valores da verdade: respeito à vida, respeito à dignidade humana, respeito à liberdade responsável, respeito ao trabalho, respeito ao bem-comum” (MATOS, 2008, p. 9).

Moreira (2004) apresenta uma definição que ressalta o caráter normativo do conceito:

“A ética é uma ciência, não uma crença ou o fruto de um consenso político, é um saber que se pode aprender com a ajuda da razão e da experiência. É uma ciência prática: não se estuda para saber, mas para atuar. É uma ciência normativa: não diz como atua a maioria – isso seria sociologia –, mas como deveríamos atuar” (MOREIRA, 2004, p.57).

A definição apresentada no Gale Dictionary of Psychology converge para a questão normativa apresentada por Moreira (2004), ao afirmar que a ética trata de um conjunto de regras que se baseiam em crenças que consistem em assegurar comportamentos aceitáveis em determinada situação. (TOMEI & CHERMAN, 2005).

2.1.2

Conceituação e identificação dos *stakeholders*

Freeman (1984) é o autor da talvez mais famosa conceituação do termo stakeholder, definindo-o como todo e qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelas ações de uma determinada empresa. Desde a publicação de seu livro, a ideia de as organizações possuírem *stakeholders* se tornou um lugar comum na literatura gerencial, tanto acadêmica quanto profissional.

Stakeholders são aqueles indivíduos ou grupos de indivíduos que possuem interesses legítimos na organização: colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, concorrentes, entidades governamentais, órgãos reguladores, comunidades, meio ambiente, entre outros. O argumento central que embasa essa teoria apoia-se em quatro teses: descritiva, instrumental, normativa e gerencial. (DONALDSON & PRESTON, 1995).

Tabela 1: A teoria dos *stakeholders* – quatro teses.

Teses	Descrição
1.Descritiva	Sua função é escrever, e às vezes explicar, características e comportamentos corporativos. Desta forma, os conceitos embutidos na teoria corresponderiam a uma observação da realidade.
2.Instrumental	Aliada a dados descritivos e empíricos, a tese poderia identificar a correlação existente entre a prática do gerenciamento de <i>stakeholders</i> e o atingimento de várias metas corporativas. A ideia é que uma organização que gerenciasse de forma efetiva os seus <i>stakeholders</i> obteria - <i>ceteris paribus</i> - ótimo desempenho em critérios como lucratividade, estabilidade e crescimento, entre outros.
3. Normativa	Para os autores, apesar de as teses 1 e 2 serem extremamente importantes, a base fundamental da teoria é o seu aspecto normativo. A teoria, além de definir a função das organizações, seria também utilizada para estabelecer a base moral e ética de suas diretrizes operacionais e gerenciais. O aspecto normativo envolveria a aceitação das seguintes ideias: a) <i>Stakeholders</i> são indivíduos ou grupos de indivíduos definidos pelos seus interesses legítimos na organização, em vez de simples interesse da organização nos mesmos; b) Os interesses de cada stakeholder possuem valor intrínseco e merecem consideração por si próprios, e não apenas devido à sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo – como é o caso dos acionistas.
4. Gerencial	A teoria dos stakeholders seria também uma teoria gerencial, uma vez que ela não se limitaria a descrever situações ou estabelecer relações de causa e efeito. Ela iria além, recomendando atitudes e práticas que, adotadas em conjunto, constituiriam um gerenciamento eficiente de <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado de Donaldson & Preston, 1995, p. 66-67, tradução nossa

Mitchell et al (1997), por sua vez, vieram complementar este trabalho ao desenvolver uma teoria que efetivamente identificasse quem é e quem não é stakeholder. Era objetivo dos autores a criação de uma espécie de escala que mensurasse o nível de importância de cada stakeholder para uma organização.

Os autores – apoderando-se de contribuições de diversas teorias da firma, como a comportamental, a institucional, a de dependência de recursos e a de custos de transação – desenvolveram uma teoria de identificação dos *stakeholders*.

Seu ponto de partida é a proposição de que classes de *stakeholders* podem ser identificadas a partir da posse de um, dois ou três dos seguintes atributos: a) O poder do agente em influenciar a organização; b) A legitimidade do

relacionamento do agente com a organização; c) A urgência da reivindicação do agente com a organização.

Tabela 2: Definição dos atributos dos *stakeholders*.

Atributos	Definição
Poder	Uma das partes de um relacionamento tem poder sobre a outra na medida em que possui meios - coercitivos, utilitários ou normativos - para impor a sua vontade. Cabe ressaltar que o acesso a esses meios é transitório, ou seja, o poder não constitui um estado de equilíbrio, ele pode ser adquirido, bem como perdido.
Legitimidade	Os autores utilizam a definição de Suchman (1995), que trata a legitimidade como uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema construído de normas, valores e crenças.
Urgência	A urgência se baseia em dois atributos: (a) Sensibilidade de tempo, medida na qual a demora da organização em atender a uma reivindicação do <i>stakeholder</i> é considerada inaceitável pelo mesmo; (b) A importância da reivindicação/ relacionamento com o <i>stakeholder</i> .

Fonte: Mitchell et al, 1997, p. 865-868, tradução nossa

A intenção era produzir uma tipologia destes agentes-chave a fim de permitir que os gerentes pudessem priorizá-los utilizando uma base normativa: para o atingimento de um dado objetivo organizacional, a que classe de stakeholder os gerentes deveriam direcionar sua atenção em um determinado momento?

Embora, segundo os autores, os grupos de *stakeholders* pudessem ser identificados mediante a posse de poder, legitimidade e urgência em seus relacionamentos com as organizações, na realidade seria a percepção dos gerentes em relação aos diferentes *stakeholders* a responsável por determinar a sua real importância.

“Os stakeholders que irão ganhar a atenção da administração serão aqueles que os gerentes percebem como sendo extremamente importantes (...). Nas proposições que serão apresentadas, sugere-se que as percepções dos gerentes sobre os atributos dos stakeholders são críticas para a visão dos gerentes sobre a importância dos stakeholders” (MICHELL ET AL, 1997, p. 871, tradução nossa).

A partir das diferentes combinações possíveis dos três atributos, esses autores construíram uma tipologia dos *stakeholders*, como se vê na Figura 1 abaixo. *Stakeholders* latentes são aqueles de relativa baixa importância (possuem apenas um atributo) – é o caso dos *stakeholders* dormentes (1), discricionários (2) ou demandantes (3). *Stakeholders* atentos são aqueles de importância moderada

(possuem dois atributos) – é o caso dos *stakeholders* dominantes (4), perigosos (5) e dependentes (6). E, por último, os *stakeholders* definitivos (7), cuja importância atribuída pelos gerentes é alta uma vez que eles possuem simultaneamente os três atributos. Neste trabalho não se pretende explorar cada um dos tipos 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 de *stakeholders*, por consistir em um detalhamento extenso e desnecessário para o escopo delimitado.

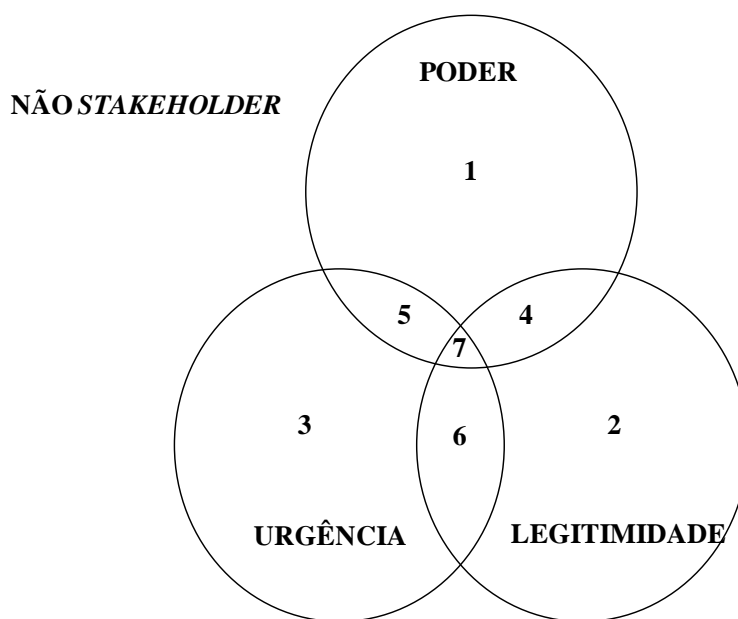


Figura 1: As classes de *stakeholders*.
(Fonte: Adaptado de Mitchell et al, 1995, p. 872, tradução nossa)

Mitchell *et al* (1997) foram, resumidamente, responsáveis por três suposições importantes: a) Os gerentes que desejassem alcançar determinados objetivos deveriam prestar atenção às várias classes de *stakeholders*; b) As percepções dos gerentes seriam responsáveis por atribuir a importância ao *stakeholder*; c) As várias classes de *stakeholders* poderiam ser identificadas a partir da posse de um, dois ou três dos seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência.

Por fim, Freeman & Phillips (2002) ressaltam o viés capitalista da teoria. O principal objetivo da adoção de um gerenciamento de *stakeholders* não seria uma preocupação com o bem-estar geral dos agentes com os quais a organização interage – uma espécie de resposta a uma “culpa capitalista” defendida por estudiosos mais afeitos ao socialismo. Ao contrário, esta prática visaria à obtenção de uma maximização do lucro do acionista, através de um melhor desempenho

financeiro. Esse argumento do autor é interessante, uma vez que contraria parte do senso comum e aborda a teoria através de uma perspectiva indubitavelmente não-esquerdista.

2.1.3

A ética empresarial e sua instrumentalização

As teorias anteriormente apresentadas defendem a existência de uma correlação positiva entre a prática do gerenciamento de *stakeholders*, e sua base ética e moral, e o sucesso organizacional. Conforme as organizações investem tempo e recursos na preocupação com seus valores, princípios e sustentabilidade, elas, ao mesmo tempo, sinalizam para o mercado e seus *stakeholders* o quão confiáveis são, apresentando, desta forma, uma importante vantagem competitiva em relação às organizações ainda não adeptas de tais práticas.

“Firmas que fazem contrato (através de seus gerentes) com seus stakeholders baseados em confiança mútua e cooperação terão uma vantagem competitiva em relação àquelas que não o fazem (...). Essa fonte de vantagem competitiva não garante que firmas que utilizam padrões éticos em seus contratos sempre terão performances melhores do que aquelas que baseiam seus contratos em oportunismo. No entanto, tudo o mais constante, as primeiras firmas terão vantagens em relação às últimas. Terão menores custos de agência e transação, entre outros. Os recursos economizados irão beneficiar não só a firma de gestão ética, mas também os stakeholders que com ela se relacionam” (JONES, 1995, p. 422, tradução nossa)

De acordo com Jones (1995), a firma ganharia vantagem competitiva sobre outra se ela fosse capaz de construir com os seus *stakeholders* relacionamentos baseados em confiança mútua e cooperação, uma vez que os custos de se prevenir ou reduzir o oportunismo são elevados.

A ética é a base, o núcleo central de uma organização. Os princípios morais com os quais a empresa conduz o seu negócio é que irão determinar o modo como ela se relaciona com os seus colaboradores e com cada um dos seus *stakeholders*. Pelas teorias anteriormente citadas, cada vez mais a adoção de uma gestão ética é um fator de preocupação para os executivos e gestores. (ARRUDA, 2002).

O instrumento de apoio encontrado pelas administrações para inserir princípios éticos e normas de conduta nas empresas, de forma a nortear o

comportamento de seus colaboradores foi a adoção de Códigos de Ética e Conduta, vistos como instrumentos que adicionam valor à organização.

2.1.3.1

A ética empresarial

A ética dos negócios, de acordo com Brito (1999), teve seu início nos Estados Unidos, o mesmo país em que o grande empresário Rockefeller anunciou *“the business of business is business, not ethics”* (BRITO, 1999, p. 418). Por mais que isto possa a princípio parecer contraditório, a realidade é que na década de 1960 ocorreu nos Estados Unidos um abalo muito forte no clima de confiança:

“Os escândalos de corrupção, os atentados à saúde pública, os subornos, o tráfico de influências, o uso de informação privilegiada, a distribuição injusta do benefício, a manipulação dos preços, etc. Juntamente com esta crise de confiança que estas denúncias fizeram surgir, o país vivia a crise suscitada pela Guerra do Vietnã e as consequências do escândalo Watergate que levou à renúncia de Richard Nixon”. (BRITO, 1999, p. 418).

A confiança só foi progressivamente se restaurando no país junto com o surgimento da preocupação com a Ética Empresarial, que pode ser compreendida como os princípios e os padrões que regem o comportamento no mundo dos negócios, ou seja, as bases de fundação e a moral vigente nas organizações. Na década de 1980, já em meio a um processo de expansão das empresas multinacionais americanas e europeias através de subsidiárias em todo o mundo, choques culturais e distorções das formas de se fazer negócio levaram à adoção dos códigos de ética corporativos. (ARRUDA ET AL, 2001; FERREL ET AL, 2001).

“A Ética é o conjunto de princípios morais escritos e não escritos, através dos quais a empresa opera ao seu nível nuclear. A ética de uma empresa determina o modo como ela trata os seus empregados, clientes e fornecedores; como desenvolve seus produtos e processos; e como participa na comunidade mais vasta” (GARFIELD, C., 1995, Apud REGO ET AL, 2006, p. 35).

Durante muito tempo, acreditou-se que a atividade de gestão não poderia ser dissociada do fundamento microeconômico básico em que o indivíduo racional é aquele que maximiza a sua utilidade através da satisfação de seus interesses individuais. A partir desta crença, critérios éticos só poderiam ser satisfeitos no mundo dos negócios se coincidissem com os critérios de eficácia econômica. A ética empresarial seria então uma ética “relativa” e separada dos padrões éticos regentes de outros aspectos da vida social. (REGO ET AL, 2006).

Entre diversas formas de se encarar a ética empresarial, duas podem ser destacadas como desvios de interpretação (MOREIRA, 2004; REGO ET AL, 2006; BRITO, 1999):

(a) Uma é vê-la como um custo que a empresa não tem capacidade de adquirir. Isso porque, ao implementar uma gestão ética, a empresa acaba diminuindo outros custos, ao mesmo tempo em que aumenta a sua produtividade (MOREIRA, 2004; REGO ET AL, 2006; BRITO, 1999).

“Quando os recursos humanos estão imbuídos de um espírito ético e veem o seu trabalho como caminho de realização moral, a empresa pode dispensar-se dos investimentos de controle, ou pelo menos reduzir esses investimentos ao mínimo (...) um trabalhador que encara seu trabalho como um dever moral, desempenha as suas tarefas de um modo diferente daquele que vê no trabalho apenas um processo para adquirir os meios necessários à sua subsistência (...) a sua taxa de produtividade aumenta porque é menos absentista, cumpre mais rigorosamente os horários, dedica-se totalmente às suas obrigações de trabalhador (...) o trabalhador se sente responsável pela empresa” (BRITO, 1999, p. 421).

(b) A outra é considerar que só se deve ser ético se isso representar aumento na lucratividade. Se for considerada a gestão ética apenas como um meio para se adquirir lucro, a empresa apresentará uma grande propensão a abandonar sua declaração de princípios no primeiro momento em que a obediência a um destes puder afetar o seu ganho financeiro. Pode-se então dizer que o Código de Ética desta empresa possui apenas valor instrumental de natureza “comercial” ou “competitiva”. (MOREIRA, 2004; REGO ET AL, 2006).

2.1.3.2

A instrumentalização da ética empresarial: os códigos de ética e conduta

De acordo com relatório do Instituto Ethos (2000), um código de ética é um conjunto de critérios e convenções formais, geralmente de caráter proibitivo. Ele exprime expectativas em relação ao comportamento moral dos indivíduos, para que ele não se choque com o conjunto de valores éticos de determinada comunidade.

Enquanto a expressão código de ética se relaciona a documentos focados em princípios envolvendo conceitos de caráter e justiça (valores filosóficos em geral), o termo código de conduta tende a designar condutas e práticas dos

indivíduos de uma organização para que o *ethos* do código de ética seja implementado (REGO ET AL, 2006).

Os códigos de ética e conduta tiveram seu início em meados da década de 1970 nos Estados Unidos, mas nos últimos anos constatou-se um aumento exponencial de sua popularidade em âmbito mundial. Além de um gerenciamento eficaz e eficiente dos *stakeholders* – e a consequente geração de valor para a Companhia –, outros fatores, entre outros, que podem levar as empresas a adotarem Códigos de Ética e Conduta são, por exemplo, obter uma melhoria em sua reputação e notoriedade no mercado, ou, ainda, controlar o comportamento dos seus funcionários, coibindo-os de agirem de forma antiética ou imoral.

Algumas motivações, no entanto, são significativamente menos nobres do que o esperado, como, por exemplo, a vontade da empresa de apenas participar da “moda” da adoção de códigos de ética e conduta.

De acordo com Moreira (1999), a razão fundamental que leva uma empresa a implementar um código de ética é a criação de um “capital de confiança”, que reduza custos de transação e torne as relações humanas mais fáceis. A existência de códigos de ética em uma organização pode exercer influência sobre as práticas organizacionais, mas a sua simples existência não garante por si só que a empresa e seus indivíduos estejam atuando eticamente. (REGO ET AL, 2006).

Para a implementação de um código de ética e/ou conduta em uma companhia, é necessário um compromisso sério da administração, tanto em palavras quanto em ações. O caminho a seguir para que se chegue aos resultados esperados – utilizando-se dos meios eticamente corretos – deve ser clarificado para os colaboradores. Além disto, é importante que a elaboração destes documentos ocorra a partir de um processo participativo por parte dos funcionários, incorporando suas sugestões e críticas. Dessa forma, os documentos tendem a ser mais bem compreendidos e mais facilmente aceitos do que quando são confeccionados e impostos de cima para baixo pela alta administração. (ARRUDA, 2002).

Através de um Código de Ética, a empresa estabelece certos objetivos que almeja alcançar, interna e externamente (com os *stakeholders*). De uma forma geral, os códigos contêm uma declaração dos objetivos estratégicos da organização (a chamada “missão” da empresa), as normas éticas gerais, e uma referência aos meios utilizados para a concretização da missão e das normas éticas em áreas específicas de interesse (MOREIRA, 1999).

Os códigos de ética em geral abordam numerosos e diferentes tópicos, que podem variar de acordo com a atividade econômica da Companhia. No entanto, alguns assuntos são predominantes nos documentos: conflitos de interesse, respeito e lealdade entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, zelo pelo patrimônio tangível e intangível da companhia, confidencialidade das informações, princípios de não discriminação, assédio ou utilização de mão de obra infantil ou forçada, suborno, corrupção e propina, alcoolismo, uso de drogas, entre outros. (ARRUDA, 2002).

De uma forma geral, os códigos subdividem-se em seções de princípios que regem os relacionamentos externos com os *stakeholders*, os relacionamentos internos entre colaboradores (alguns códigos possuem seções específicas e separadas de direitos e deveres dos colaboradores), a disponibilização de informações acerca de canais de denúncia, existência de comitês de ética, além de medidas e sanções disciplinares no caso de descumprimento das normas expressas nos códigos.

2.2

Fatores de sucesso para a implementação de uma gestão ética

As organizações adotam códigos de ética e conduta como forma de garantir uma gestão baseada em princípios éticos, que lhes possibilitem gerenciar eficazmente seus *stakeholders* e, conseqüentemente, alcançar seus objetivos estratégicos – sua missão e sua visão. No entanto, o sucesso da gestão ética adotada pela empresa depende também da adoção de alguns pilares de sustentação – comunicação, implementação, internalização, indicadores e reconhecimento – que suportem e reforcem para a organização sua cultura organizacional baseada em valores éticos e morais. A Figura 2 abaixo ilustra esta ideia:

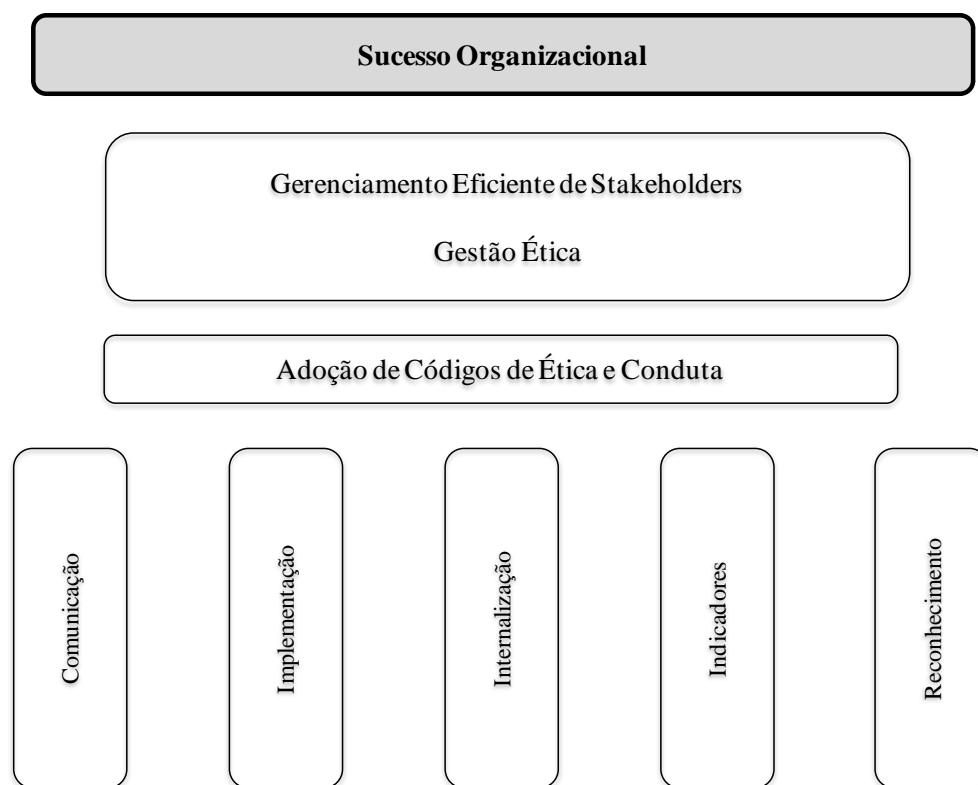


Figura 2: Os pilares da gestão ética.

(Fonte: Adaptado de Arruda, 2002; Moreira, 1999; Rego *et al* 2006; Tomei & Russo, 2012)

O primeiro pilar consiste no fator comunicação. É necessário que a empresa estabeleça uma forma eficiente e integrada de comunicação do código de ética, a fim de frequentemente lembrar aos funcionários a “importância da conduta ética” (ARRUDA, 2002, p.7), e divulgar atualizações no documento já existente. Diversos canais podem – e devem – ser usados: meios formais como jornal interno, mural, intranet; canais de comunicação, como *help desk* e *hotlines* (TOMEI & RUSSO, 2012). O código deve ser conhecido por todos os funcionários e também (desejavelmente) pelos *stakeholders*. Muitas empresas, por exemplo, já estabelecem em seus códigos que a contratação de fornecedores depende, além de critérios técnicos, do aceite destes a seu Código de Ética vigente.

O segundo pilar pode ser identificado pelas ações de implementação e de internalização. Algumas atitudes devem ser tomadas pela alta administração da companhia a fim de que os funcionários não apenas tomem conhecimento do código de ética da organização, mas internalizem, de fato, os valores da

companhia. Isso é possível através de algumas iniciativas simples como a criação de um comitê de ética responsável pela disseminação de valores, além de fóruns de discussão, *workshops* e treinamentos com os funcionários da empresa.

Outro comportamento imprescindível por parte da administração é o exemplo. Os líderes devem atuar exemplarmente, sendo “os primeiros a cumprir o código” (REGO ET AL, 2006, p. 279). Afinal, “o exemplo deve vir de cima” (MOREIRA, 1999, p.71).

Um ponto importante destacado por Moreira (1999) é a necessidade de haver correspondência entre a cultura organizacional da empresa e os ideais e normas contidas nos códigos, que não podem, desta forma, estar em contradição com as práticas correntes da empresa. “As leis devem ser de fácil cumprimento para a generalidade das pessoas a quem se destinam” (MOREIRA, 1999, p. 73).

O terceiro e quarto pilares são, respectivamente, os indicadores e o reconhecimento. Os indicadores podem e devem ser usados como metas organizacionais de mensuração da gestão ética. Vários podem ser os indicadores: número de consultas aos canais de contato, número de investigações, tempo decorrido entre a data da denúncia e a data da conclusão da investigação, número de demissões decorrentes de infrações ao código de ética, entre outros. (TOMEI & RUSSO, 2012)

No que diz respeito ao reconhecimento, ele serve de motivação para os indivíduos, que tendem a agir em prol do mesmo e, portanto, evitando a ação que resulta em punição. Dessa forma, colocar indicadores éticos nas avaliações de desempenho dos funcionários é uma ideia para incentivar comportamentos éticos.

“A avaliação de desempenho representa uma oportunidade para a organização e o funcionário avaliarem sua conduta ética. Não raro, após este procedimento, a instituição entende que determinada atuação ética do funcionário é digna de recompensa por seu lado, e reconhecimento dos colegas” (ARRUDA, 2002, p. 10).

Além disto, o momento de avaliação de desempenho serve como um “termômetro ético”, permitindo ao gerente ponderar se ele tem sido um modelo para a ética de seus subordinados. As recompensas não precisam ser monetárias. Muitas vezes um reconhecimento público ou um gesto de aprovação por parte dos

superiores hierárquicos serve como fator motivacional ainda maior do que a aquisição de um bem material (ARRUDA, 2002).

2.3

A gestão cultural nas organizações

O interesse pelo tema gestão cultural evoluiu basicamente através de duas vertentes: uma intraorganizacional, na qual se buscava entender o papel da cultura em cada organização; e a outra interorganizacional, cujo foco estava voltado ao papel da cultura nacional na cultura organizacional. A segunda vertente foi esmiuçada por autores como Hofstede (2001) e Trompenaars (2012), entre outros, que analisaram as culturas nacionais de diversos países, comparando-as, além de pesquisarem como os diferentes valores, crenças, costumes e imaginários culturais das nações afetavam os processos de gestão das organizações.

Este é o olhar aprofundado no presente trabalho. Neste capítulo definir-se-á primeiramente o conceito de cultura. Em seguida, analisar-se-á o conceito geral de cultura nacional, as características específicas das manifestações destas culturas no Brasil e em Portugal, além de seus impactos nas culturas organizacionais de ambos os países.

2.3.1

O conceito de cultura

O antropólogo Clifford Geertz (2012), em seu livro sobre a Interpretação das Culturas, discute como a ascensão dos diversos estudos sobre o conceito de cultura teve seu início intimamente relacionado à derrubada da visão da natureza humana dominante no período do Iluminismo (séculos XVII e XVIII). De acordo com o conceito iluminista, as características humanas seriam constantes e independentes de tempo, lugar e circunstâncias. Eram vistas de forma demasiadamente clara, simples, organizada e invariável, tendo sido este panorama criticado por diversos autores, como o próprio Geertz.

O autor expõe em seu trabalho o seu entendimento – compartilhado de uma forma geral pela antropologia moderna como um todo –, de que não existem homens que não tenham sido modificados por crenças, valores, costumes e tradições provenientes de tempos e lugares particulares. Este fato faz com que seja

extraordinariamente difícil estabelecer uma linha divisória entre aquilo que é “natural, universal e constante no homem, e o que é convencional, local e variável. (...) Traçar tal linha é falsificar a situação humana, ou pelo menos interpretá-la mal, mesmo de forma séria” (GEERTZ, 2012, p.27)

Geertz (2012) refere-se às tentativas de teorização sobre cultura como um *pantanal conceptual*, tal a sua complexidade, e apresenta algumas das definições mais utilizadas, ora criticando-as, ora elogiando-as. A primeira que expõe é a definição de cultura de Kluckhohn, antropologista e teórico social com quem Geertz dialoga ao longo de seu trabalho:

“Kluckhohn conseguiu definir a cultura como: (1) “o modo de vida global de um povo”; (2) “o legado social que um individual adquire do seu grupo”; (3) “uma forma de pensar, sentir e acreditar”; (4) “uma abstração do comportamento”; (5) “uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente”; (6) “um celeiro de aprendizagem em comum”; (7) “um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes”; (8) “um comportamento aprendido”; (9) “um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento”; (10) “um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens”; (11) “um precipitado da história”, e voltando-se, talvez em desespero, para as comparações, como um mapa, como uma peneira ou como uma matriz”. (GEERTZ, 2012, p.4).

Ao mesmo tempo em que Geertz (2012) elogia o trabalho de Kluckhohn sobre cultura, afirmando ser ele uma das melhores introduções à antropologia, no trecho ressaltado é visível a sua crítica ao autor, em relação ao “desespero de suas comparações”. A difusão teórica e o ecletismo da definição de Kluckhohn desagradam a Geertz.

O conceito de cultura construído por Geertz (2012) é, em sua essência, semiótico. Em sua opinião, para decifrá-lo, os estudiosos não devem se contentar em buscar leis gerais. O homem deve ser entendido como “um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu” (GEERTZ, 2012, p.4). O autor assume então que o termo cultura refere-se ao conjunto destas teias e da análise interpretativa de significados.

Os símbolos significantes o são assim chamados uma vez que impõem significados à existência humana. O homem, quando surge, já os encontra em uso corrente na sua comunidade, e estes símbolos permanecem estáveis durante a sua vida e até mesmo após a sua morte, sofrendo apenas alguns acréscimos,

subtrações ou alterações. Os padrões culturais servem ao indivíduo como uma espécie de iluminação simbólica, a fim de que este encontre uma direção para seguir o curso de sua vida. (GEERTZ, 2012).

A fim de desconstruir aquela imagem exata iluminista do ser humano, dando lugar a uma imagem mais complexa e menos simplista dos indivíduos, Geertz propõe aos leitores duas teses. A primeira é o entendimento da cultura não como uma série de padrões de comportamento, anteriormente exemplificados como valores, costumes, tradições, entre outros, mas sim como um conjunto de “mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções (o que os engenheiros de computação chamam de “programas”) – para governar o comportamento” (GEERTZ, 2012, p.32). A segunda é a constatação de que o homem é o animal mais dependente que existe de tais mecanismos de controle e programas culturais, a fim de que possa orientar suas ações e atitudes.

Sem essa programação cultural e esse controle mental, o comportamento do homem seria caótico, sem sentido e ingovernável. A cultura é uma condição essencial para a existência humana. A metáfora feita por Geertz (2012) sobre o funcionamento dos mecanismos de controle ser semelhante a programas computacionais foi esmiuçada por Hofstede (2001) em sua teoria sobre cultura como *softwares mentais*.

De acordo com Hofstede (2001), é a certa dose de previsibilidade que se pode extrair do comportamento humano que possibilita a existência dos sistemas sociais como um todo – levando-se sempre em consideração a pessoa e o contexto no qual ela se encontra. Os seres humanos, de uma forma geral, carregam em seu código genético uma espécie de programação mental que é estável durante a sua vida – assim como Geertz (2012) havia exposto – e que faz com que tendam a se comportar mais ou menos da mesma forma em situações semelhantes. Nem sempre as previsões se mostram completamente certas, mas quanto mais o pesquisador se dispuser a entender o *software* mental de um determinado indivíduo, ou grupo de indivíduos, mais acurado será o poder preditivo de suas análises.

Schein (2010) não utiliza exatamente o termo cunhado por Hofstede para se referir à cultura – o *software* mental –, mas utiliza um termo de alguma forma semelhante, os chamados mapas mentais. Assim como Geertz (2012) e Hofstede (2001), Schein (2010) acredita que a cultura é ensinada aos indivíduos a partir das várias experiências de socialização, e a estabilidade e a rigidez que carregam consigo são necessárias para que a ordem social seja mantida. “A cultura fornece a linguagem, e esta provê significado para o cotidiano (...) A cultura das sociedades é mais estável e ordenada devido ao período de tempo que existem” (SCHEIN, 2010, p. 3).

O *mapa mental* de Schein (2010) configura-se como uma série de premissas básicas que definem o significado dos símbolos para os indivíduos, além das formas de comportamento possíveis para cada situação. O indivíduo, após a internalização do mapa mental, terá seu conforto maximizado na socialização com os demais membros do grupo que partilham desta mesma fonte de significados, sentindo-se, por outro lado, desconfortável e vulnerável nas interações com outros indivíduos que não possuam mapas mentais semelhantes. A cultura seria, então, uma abstração capaz de criar forças muito poderosas que influenciam a vida social e organizacional de determinadas sociedades e empresas.

Tanto o mapa mental de Schein (2010) quanto o *software* mental de Hofstede (2001) explicitam a necessidade da existência de uma estabilidade cognitiva para a mente humana, de forma a minimizar a ansiedade cotidiana em relação ao desconhecido.

Esquemáticamente, Hofstede (2001) apresenta seu *software* mental de forma parcialmente individual e parcialmente coletiva, abrangendo três níveis distintos:

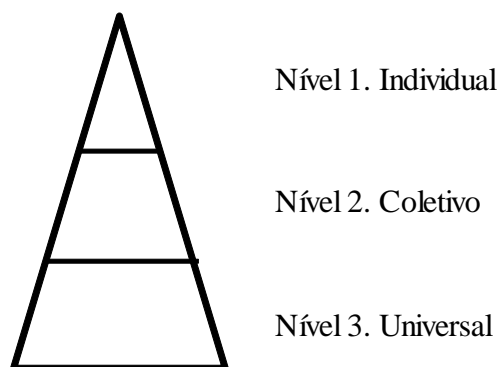


Figura 3: Os três níveis de *software* mental de Hofstede.
(Fonte: Adaptado de Hofstede, 2001, p.2, tradução nossa)

O nível 3, universal, é o mais básico, sendo compartilhado por (quase) toda a humanidade. Ele representa o sistema biológico humano e suas atividades fisiológicas e instintivas. O nível 2, coletivo, é aquele partilhado por um determinado grupo de pessoas: este parece ser exatamente o conceito de cultura que se pretende estudar, incluindo tal nível, por exemplo, a partilha de uma língua, valores, comportamentos e de símbolos comuns.

O terceiro e o último nível, o 1, é o individual, o nível da personalidade, pertencendo, por isso, única e exclusivamente a uma só pessoa. Não há duas pessoas que sejam mentalmente programadas de uma forma igual. A existência deste nível garante, ainda, a possibilidade da coexistência de comportamentos diversos dentro da mesma cultura coletiva.

O autor aponta a importância do segundo nível, o coletivo. Para ele, é neste nível que a maior parte do *software mental* humano é aprendido e compartilhado pelas gerações que passaram pelo mesmo processo de aprendizagem sem ter, no entanto, a mesma construção genética. Essa obstinação em conservar e passar adiante os softwares mentais não devem ser subestimadas pelos estudiosos – mas geralmente o são. (HOFSTEDE, 2001).

Os construtos-chave utilizados para descrever o *software* mental são valores e cultura. “Os valores são mantidos por indivíduos e por coletividades; Cultura pressupõe coletividade”. (HOFSTEDE, 2001, p. 5, tradução nossa). O autor utiliza-se da definição de Rockeach para explicar o significado de valores: “Dizer que uma pessoa ‘possui um valor’ é dizer que ela tem uma forte crença de

que um modo específico de conduta e existência são pessoalmente e socialmente preferíveis a modos alternativos de conduta e existência” (ROKEACH, 1972, apud HOFSTEDE, 2001, p. 5, tradução nossa).

Os valores são programados desde cedo na existência humana, e por isso são entendidos por Hofstede (2001) como sendo irracionais, responsáveis por definir o conceito humano subjetivo de racionalidade.

Vários autores tentaram construir uma escala que permitisse uma classificação de valores, seja em termos de intensidade, direção, ou posição (se são valores finais ou intermediários – utilizados como meios para se atingir um determinado fim). Uma das pesquisas mais abrangentes sobre valores foi elaborada pelo psicólogo israelense Shalom Schwartz. O estudioso, através de uma pesquisa realizada com professores e estudantes de quarenta e quatro países, concatenou mais de vinte e cinco mil respostas, e agrupou aquilo que determinou como “valores universais” em dez categorias: poder, realização, hedonismo, motivação, autossuficiência, universalidade, benevolência, tradição, conformidade e segurança. (HOFSTEDE, 2001).

Os valores são invisíveis até que se evidenciem através do comportamento, enquanto a cultura possui manifestações visíveis. “A cultura determina a singularidade de um grupo da mesma forma que a personalidade determina a singularidade de um indivíduo” (HOFSTEDE, 2001, p.10).

Hofstede (2001) chega à sua própria definição de cultura, que será utilizada ao longo de todo o seu trabalho:

“Considero cultura como uma programação coletiva da mente responsável por distinguir os membros de um grupo ou uma categoria de pessoas de outro (...) A mente se baseia na cabeça, no coração e nas mãos – ou seja, no pensar, no sentir, no agir, e com consequências para as crenças, atitudes e habilidades”. (HOFSTEDE, 2001, p. 9-10)

De acordo com Schein (2010), talvez o aspecto mais interessante e intrigante sobre a cultura é que ela revela um fenômeno que se encontra abaixo da superfície humana, ao mesmo tempo poderoso e invisível até certo nível de consciência. Como salientou Geertz (2012), os comportamentos são observáveis, mas as forças por detrás dos mesmos não são visíveis. E reafirmando o ponto de

Hofstede (2001), enquanto a personalidade e o caráter guiam o comportamento individual, é a cultura de um grupo que guia o comportamento de seus membros através de normas sociais partilhadas.

Aí reside a definição de cultura para Schein (2010): um padrão de premissas básicas aprendidas por um grupo para lidar com problemas de adaptação ao ambiente externo e integração interna. Seu sucesso ao longo do tempo é o fator que as legitima como padrões que devem ser aprendidos por novos membros.

A palavra cultura pode ser aplicada a vários tipos distintos de coletividade: uma empresa, uma família, uma profissão, entre outros. No entanto, essa palavra geralmente tem sua utilização reservada para sociedades e/ou nações, uma vez que estas são os tipos mais completos de grupos humanos que existem. Na próxima seção se analisará o que se convencionou chamar de cultura nacional.

2.3.2

Cultura nacional

O conceito de cultura nacional surgiu como um conjunto de valores e crenças aprendidos e transmitidos entre os indivíduos de uma mesma nação através de processos de interação e aprendizado. A cultura nacional passou a ser vista como um processo de invenção social, uma rede de significados socialmente estabelecida. (BARROS & PRATES, 1996).

A cultura seria então responsável por criar forças muito poderosas que influenciam a vida social de uma coletividade qualquer, seja ela uma família, seja uma nação ou uma organização.

Para realizar sua extensa pesquisa sobre diferenças entre culturas nacionais e organizacionais, Hofstede (2001) escolheu uma grande corporação multinacional americana, cuja presença era – e ainda o é – maciça ao redor do mundo: a IBM (*International Business Machines*). A metodologia utilizada pelo autor consistiu em uma aplicação de questionários em mais de cento e cinquenta mil executivos e empregados de quarenta países onde estavam instaladas filiais de tal companhia, tendo sido este número posteriormente ampliado para sessenta, entre nações ocidentais e orientais.

Ao proceder a esta análise, Hofstede (2001) encontrou diferenças bastante significativas – e também semelhanças – no que se referia ao comportamento e às atitudes dos diversos funcionários da companhia. O fato de tais diferenças e semelhanças se mostrarem consistentes ao longo do tempo estimulou o autor a estudar quais os mecanismos existentes nas mais diversas sociedades que permitiriam explicar a manutenção e a estabilidade de padrões culturais ao longo de várias gerações.

De uma forma esquemática, o autor demonstra os mecanismos que influenciam e determinam o funcionamento de determinada cultura:

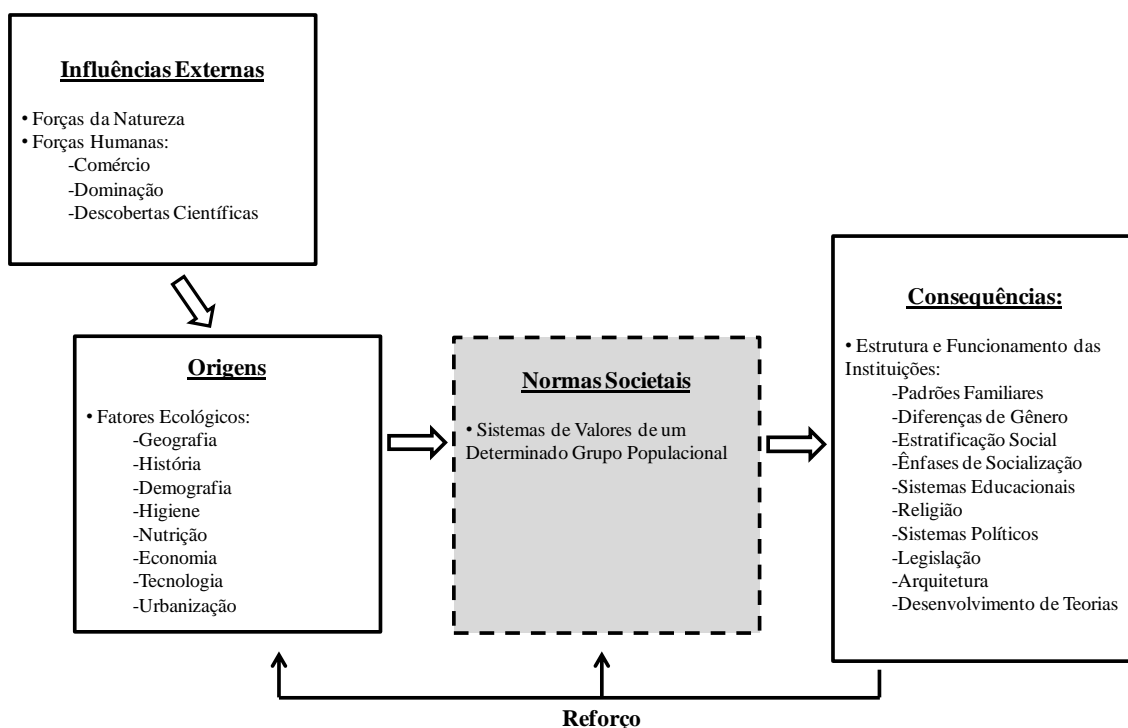


Figura 4: O modelo de funcionamento das culturas.
(Fonte: Adaptado de Hofstede, 2001, p.2, tradução nossa)

O quadro intitulado “Normas Societais” encontra-se não por acaso no centro do modelo, uma vez que consiste no *software mental* partilhado por um determinado grupo. Segundo o autor, estas normas são determinadas por uma variedade de fatores, expressas nos quadrantes “Influências Externas” e “Origens”. Esses fatores são denominados ecológicos, uma vez que afetam o ambiente físico e o social.

No lado direito da figura, encontramos o quadro intitulado “Consequências”, que engloba de uma forma geral as estruturas e instituições de uma determinada sociedade que tiveram seu desenvolvimento baseado em determinadas normas sociais. Entre essas instituições veem-se esferas públicas e privadas ou, para utilizar a terminologia criada por DaMatta (1997), os âmbitos da “casa” e da “rua”.

São elas as relações familiares, os sistemas educacionais e políticos, legislação, entre outros. Uma vez estabelecidas essas instituições, seus funcionamentos reforçam ainda mais as normas sociais vigentes no grupo e as condições ecológicas anteriormente mencionadas.

“Em uma sociedade relativamente fechada, esse sistema dificilmente irá se modificar. As instituições podem sofrer alterações, mas esse fato não terá necessariamente efeito sobre as normas sociais vigentes; e quando estas não se modificam sua influência sobre as instituições irá começar a abrandar as eventuais modificações anteriormente sofridas nas mesmas, até que suas estruturas e formas de funcionamento voltem a se adaptar ao sistema de normas sociais vigente” (HOFSTEDE, 2001, p.11, tradução nossa).

Neste sentido, conclui-se que, para Hofstede (2001), mudanças efetivas só podem se originar através das fontes externas explicitadas no quadro “Influências Externas” do modelo, como forças da natureza ou forças humanas. O modelo só se rearranja a partir de influências exógenas, e não endógenas, o que garante a sua situação de estabilidade, equilíbrio e autorregulação, necessária para que o comportamento humano não seja caótico, mas sim minimamente previsível.

De acordo com o autor, uma das implicações deste modelo é ressaltar a importância do entendimento e estudo da história das diferentes nações e/ou coletividades para assegurar o entendimento das diferenças culturais entre elas. Diferenças culturais devem ser relativizadas: uma determinada cultura não dispõe do direito de julgar o caráter de normas vigentes em outras coletividades sem que antes se informe sobre a história e a natureza das mesmas.

Hofstede (2001) chega à conclusão de que as diferentes culturas nacionais, apesar de suas particularidades, poderiam ser comparadas se o autor se utilizasse de alguns critérios específicos. Em seu estudo sobre história e culturas nacionais – e a partir dos resultados da supracitada pesquisa feita com os funcionários da IBM

em dezenas de países – Hofstede identificou cinco dimensões independentes de “diferenças em culturas nacionais, cada uma englobando um problema básico com o qual as sociedades devem lidar, mas cujas respostas variam de cultura para cultura”. (HOFSTEDE, 2001, p.29, tradução nossa).

Essas cinco questões básicas são utilizadas pelos indivíduos como balizadores de seus comportamentos, face a diferentes dilemas enfrentados pelos mesmos, podendo ser utilizados como critério de comparação entre as diferentes comunidades existentes. Estas cinco dimensões são:

1. Distância do Poder – refere-se à medida através da qual a sociedade lida com os seus problemas de desigualdade na distribuição do poder, status, prestígio e riqueza. Ao apresentar esta questão, Hofstede cita a máxima de George Orwell, que, em sua famosa obra “A Revolução dos Bichos”, satiriza o comunismo soviético: “Todos os animais são iguais, mas alguns são mais iguais que os outros” (ORWELL, 1945, apud HOFSTEDE, 2001, p.79).

2. Evitar Incertezas – refere-se a como a sociedade lida com o seu nível de estresse ao enfrentar o futuro desconhecido e ao se deparar com situações ambíguas. A incerteza em relação ao futuro é uma característica básica da existência humana, podendo, em sua forma extrema, criar uma ansiedade intolerável nos indivíduos. Os seres humanos procuram resolvê-la através: do aprimoramento tecnológico, que ajuda na defesa das incertezas trazidas pela natureza; do desenvolvimento de novas leis, a fim de regular as incertezas provenientes dos comportamentos dos indivíduos; e da religião, que ajuda os indivíduos a aceitarem tudo aquilo do qual não podem se proteger. (HOFSTEDE, 2001).

3. Individualismo *versus* Coletivismo – refere-se à forma através da qual os indivíduos se integram (ou não) em grupos. Descreve o relacionamento entre o indivíduo e a coletividade que prevalece em uma dada sociedade; reflete a forma como as pessoas vivem juntas, seja no seio de uma família (marido, esposa e filhos), em uma família estendida ou em um clã (com avós, tios e primos). Encontramos na natureza animais tanto gregários quanto solitários, mas os seres

humanos são, sem dúvida, sociais. E as sociedades, por sua vez, diferem em relação ao seu nível de agregação social.

Hofstede (2001) apresenta a tese dos autores Blumberg e Winch no que diz respeito à relação entre a complexidade da organização familiar em uma sociedade e a complexidade das organizações sociais conforme elas se movem do tradicional para o moderno:

“Sociedades tribais muito tradicionais e dependentes da caça e da coleta tendem a agrupar-se em famílias nucleares. Em sociedades agrícolas mais complexas, os indivíduos costumam se agregar em famílias extensas ou clãs. Conforme as sociedades agrícolas passam a se urbanizar e industrializar, a complexidade familiar diminui e volta a desintegrar-se em núcleos; avós são enviados para clínicas de repouso e os parentes vivem de forma mais solitária. Dessa forma, em relação a esta característica, sociedades mais modernas tendem a se reaproximar das sociedades tribais tradicionais. Em vários casos, já se observam nas sociedades modernas ameaças de desintegração das famílias nucleares, mas as tentativas de substituí-las ainda não obtiveram êxito” (BLUMBERG & WINCH, 1972, apud HOFSTEDE, 2001, p. 210, tradução nossa)

Em uma análise mais detalhada, Hofstede (2001) afirma que, de todas as cinco dimensões por ele apresentadas, é a dimensão Individualismo *versus* Coletivismo a que mais se relaciona com o nível de desenvolvimento econômico de determinada nação. O aprendizado da cultura começa no núcleo familiar. “Famílias são minimodelos de sociedades às quais as crianças aprendem a se adaptar. A sociedade é um produto das famílias, mas as famílias também são um produto da sociedade” (HOFSTEDE, 2001, p.225, tradução nossa).

A tabela abaixo apresenta as principais diferenças entre sociedades individualistas e coletivistas destacadas pelo autor:

Tabela 3: Principais diferenças entre sociedades individualistas e coletivistas.

Sociedades Individualistas	Sociedades Coletivistas
Sociedade na qual os laços entre os indivíduos são muito fracos. É esperado que cada um olhe por si e por sua família imediata.	Estimula a criação de laços fortes e formação de grupos coesos entre pessoas que não são biologicamente relacionadas. Na América Latina, por exemplo, essa prática é feita mediante a instituição de compadres e comadres, que são tratados como parentes, mesmo não o sendo.
Não há integração horizontal nem vertical. Os adolescentes saem de casa ainda jovens para estudar e mantêm pouco - ou até mesmo nenhum - contato com seus pais. Os avós vivem mais isolados, muitas vezes em casas de repouso, e as memórias dos antepassados rapidamente se dissipam.	Os indivíduos integram-se de forma horizontal e vertical. O contato com pais e avós é mantido próximo durante toda a sua vida, e o respeito aos antepassados é muito grande.
Um indivíduo objetivo, direto e sincero, sem medo de expressar sua opinião, é visto como uma pessoa virtuosa e honesta. Confrontos de ideias e <i>feedbacks</i> construtivos são valorizados. Desde cedo as crianças são estimuladas a falar a verdade, e situações de conflito dentro das famílias são normais. Crianças que apenas repetem as opiniões alheias são consideradas como portadoras de caráter fraco.	As crianças aprendem desde cedo a não demonstrarem as suas opiniões, uma vez que estas são predeterminadas pelo grupo - no caso, sua família. Aquelas que demonstram pensar de forma diferente do senso comum do grupo não são bem vistas; elas devem sempre refletir a opinião dos outros.
Os pais orgulham-se dos filhos que obtêm seus recursos financeiros através do esforço próprio, mesmo que isso aconteça prematuramente com atividades de menor importância.	Os recursos devem ser repartidos. A menos que a família tenha dificuldades financeiras, as crianças não são incentivadas a trabalhar desde cedo. A lealdade ao grupo ao qual se pertence é de suma importância.

Fonte: Adaptado de Hofstede, 2001, p. 228, tradução nossa.

4. Masculinidade *versus* Feminilidade – refere-se à forma através da qual as diferenças biológicas entre homens e mulheres influenciam na divisão de papéis sociais entre os gêneros. Cada uma das sociedades, através da influência de normas culturais e de suas tradições, decide arbitrariamente quais os comportamentos que devem ser atribuídos a homens e a mulheres. Esses padrões, socialmente definidos, garantem que meninos e meninas aprendam seus lugares na sociedade e que desejem permanecer nessas posições ao longo de suas vidas. Esses papéis sociais iniciam-se no ambiente familiar, continuam nas escolas, nas empresas, e são persistentemente reforçados pela literatura e pela mídia de uma forma geral ao longo de suas vidas. (HOFSTEDE, 2001).

Sociedades masculinas são aquelas nas quais os valores dominantes são a assertividade, a agressividade e a aquisição de dinheiro e bens materiais. Sociedades femininas, por sua vez, são aquelas em que os valores dominantes salientam os relacionamentos entre as pessoas, a empatia e a qualidade de vida. (HOFSTEDE, 2001).

De acordo com a antropologista Margaret Mead, esta diferença de papéis entre homens e mulheres provém do fato de que os homens não podem gerar nem amamentar crianças. Desta forma, enquanto os cuidados das mulheres são indispensáveis na gestação e nos primeiros anos de vida dos indivíduos, a falta deste papel no homem o leva a realizar outras atividades, mais relacionadas à força física – como a caça – e à obtenção de dinheiro através de conquistas e guerras (HOFSTEDE, 2001).

5. Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo – refere-se à escolha de foco nas ações orientadas para o presente ou para o futuro.

Tabela 4: Diferenças entre orientação de longo prazo e orientação de curto prazo.

Orientação Longo Prazo	Orientação Curto Prazo
Crianças aprendem desde cedo o significado da parcimônia, a não esperar gratificação imediata para seus desejos. Dessa forma, desenvolvem tenacidade para perseguir seus objetivos, tornam-se mais humildes, pacientes e adaptáveis a situações difíceis.	Crianças crescem desenvolvendo a necessidade de gratificação imediata de suas vontades e a agir de forma perdulária, além de despender grande quantidade de tempo para atividades de ócio e lazer.
De uma forma geral, as crianças têm seu espírito empreendedor estimulado, preocupando-se em manter uma alta capacidade de poupança e um espírito inovador.	Poucas famílias nestas culturas incentivam suas crianças a desenvolver espíritos empreendedores e valorizar a iniciativa, dado que, de uma forma geral, nessas sociedades os membros tendem a se fixar em suas tradições, sendo extremamente tolerantes e mostrando respeito por rituais e trocas de favores. De uma forma geral, respeito excessivo pelas tradições dificulta o surgimento de espírito inovador.

Fonte: Adaptado de Hofstede, 2001, p. 361, tradução nossa.

Hofstede (2001) validou empiricamente cada uma dessas cinco dimensões, e criou uma escala, na qual cada país poderia ser representado de acordo com suas dimensões, o que favoreceria a comparação entre as diferentes nações.

Na segunda edição de seu livro sobre as Consequências da Cultura, o autor se preocupou em responder a algumas das críticas metodológicas que recebeu ao longo dos anos em relação à sua teoria das cinco dimensões. Suas respostas são interessantes e complementam o entendimento sobre as cinco questões nacionais básicas:

Tabela 5: Críticas respondidas por Hofstede.

Críticas	Respostas do Autor
Pesquisas/Questionários de opinião consistem em um método insuficiente para medição de diferenças culturais.	Esse método não deve ser utilizado como único caminho para se chegar às respostas.
Nações não são as melhores unidades de medida para se estudar cultura.	Apesar da afirmação ser verdadeira, elas são geralmente o único grupo cultural existente disponível para comparações.
Um estudo baseado apenas nas subsidiárias de uma empresa não pode prover informações sobre culturas nacionais como um todo.	O que se mediu foram diferenças entre culturas nacionais, que poderiam ser apontadas a partir da análise de qualquer amostra obtida a partir da população total nacional. Além disso, o tratamento estatístico dos dados garante a representatividade da amostra escolhida.
Os dados da IBM são antigos e estão obsoletos.	A teoria desenvolvida assume que as dimensões encontradas apresentam estabilidade ao longo dos séculos. Além disso, apenas os dados que se mantiveram estáveis ao longo das diferentes edições da pesquisa foram mantidos como questões básicas.
Quatro ou cinco dimensões não são o bastante.	Dimensões adicionais devem ser conceitualmente e estatisticamente independentes das cinco dimensões já definidas, e devem ser validadas. Novas candidaturas são bem-vindas.

Fonte: Hofstede, 2001, p. 73, tradução nossa.

Outro importante autor que visou identificar parâmetros específicos que permitissem as comparações entre diferentes culturas nacionais foi Trompenaars (2012). De acordo com o autor, indivíduos pertencentes a uma mesma cultura nacional não possuem normas, valores e artefatos idênticos. O autor entende que esses elementos estão distribuídos em uma coletividade, assemelhando-se o padrão de distribuição desses elementos a uma distribuição normal padrão.

O autor faz a ressalva de que não se devem utilizar visões estereotipadas, uma vez que ignoram o fato de que é possível encontrar em uma mesma cultura nacional indivíduos que não se comportem de forma igual. Na opinião do autor, vários fenômenos podem afetar sistemas culturais, entre eles: a) Mudanças estruturais (populacionais, taxas de natalidade e mortalidade, etc); b) Migrações (líquido entre emigrações e imigrações) e c) Mudanças diversas em crenças e valores por parte de um ou indivíduo.

Assim como Hofstede (2001), Trompenaars (2012) concluiu que as diversas culturas nacionais podem ser diferenciadas pela forma através da qual lidam com alguns dilemas específicos. São padrões morais nos quais os seres humanos se baseiam para guiar seus comportamentos e suas decisões.

A partir de seus estudos, Trompenaars (2012) identificou três origens distintas para esses problemas: a) O relacionamento entre os indivíduos (com amigos, familiares, empregados, chefes, clientes); b) O passar do tempo (como os indivíduos administram tempo e idade); e c) O meio ambiente (como os indivíduos se relacionam com as forças da natureza, sejam elas benignas ou ameaçadoras). A partir desta identificação, o autor reconheceu sete dimensões fundamentais das culturais nacionais que estariam relacionadas a estas três categorias, da forma abaixo:

Tabela 6: Dimensões da cultura nacional de Trompenaars.

Categorias Gerais	Dimensões da Cultura Nacional
O relacionamento entre indivíduos	1. Universalismo <i>versus</i> particularismo; 2. Individualismo <i>versus</i> comutarianismo; 3. Neutro <i>versus</i> afetivo; 4. Específico <i>versus</i> difuso; 5. Realização <i>versus</i> atribuição
O passar do tempo	Forma através da qual a sociedade analisa o tempo
O meio ambiente	Atitude da sociedade em relação ao meio ambiente que a cerca

Fonte: Adaptado de Trompenaars, 2012, p. 11, tradução nossa

a) As cinco dimensões básicas do relacionamento entre indivíduos:

1. Universalismo *versus* Particularismo (ou leis *versus* relacionamentos): na concepção do autor, há duas formas alternativas – e extremas – de se julgar o comportamento de um indivíduo. Em um extremo, o indivíduo encontra-se no universalismo, e se vê obrigado a aderir a normas comportamentais universais, válidas para todos os indivíduos pertencentes ao seu grupo. Neste extremo é válida a famosa regra de ouro: “Não minta. Não roube. Não faça aos outros aquilo que não gostaria que fizessem a você”. (TROMPENAARS, 2012, p.42, tradução nossa). Em tal sociedade, baseada em regras universais, há pouco ou nenhum incentivo a condutas que configurem exceções a essas leis. O receio é que muitas exceções levem à prática crescente de condutas ilegais e ao consequente colapso do sistema através do enfraquecimento ou até de anulação das normas pré-estabelecidas.

No outro extremo, o indivíduo encontra-se vivendo no particularismo. As leis não são universais, na medida em que cada ser humano possui obrigações especiais com outro ser humano, como é o caso dos parentes e amigos. Este outro a quem devo um tratamento especial não é um cidadão ou indivíduo qualquer,

mas sim meu colega, meu irmão, meu marido, meu compadre, uma pessoa de grande importância para mim e a quem eu devo proteger, independentemente do que diz a lei.

“Um universalista diria sobre os particularistas, ‘Eles não são confiáveis, porque sempre ajudarão aos amigos’, e um particularista diria sobre os universalistas, ‘Eles não são confiáveis, pois não ajudariam nem mesmo a um amigo’” (TROMPENAARS, 2012, p. 42)

2. Individualismo versus Comutarianismo (ou indivíduo *versus* grupo): para o autor, trata-se do conflito emergente entre o que cada ser humano deseja enquanto indivíduo e o desejo coletivo do grupo ao qual pertencem. “Relacionamo-nos com os outros descobrindo qual o desejo individual de cada um e tentando negociar os vários interesses existentes, ou no relacionamento interpessoal apenas colocamos o conceito de bem-comum acima de tudo?” (TROMPENAARS, 2012, p. 65, tradução nossa). Trata-se da oposição entre orientação para o indivíduo versus orientação para metas e objetivos comuns. Para o autor, essas dimensões não são excludentes, podendo, ao contrário, funcionar de forma complementar a fim de maximizar o processo de decisão. Ou seja, dentro de uma mesma cultura pode haver ambas as práticas, dependendo do contexto.

3. Neutro versus Afetivo (ou nível através do qual os sentimentos são expressos): se em determinada cultura predomina a razão ou a emoção, depende do quanto aquela coletividade responde a seus dilemas, se de uma forma emocionada ou de uma forma neutra.

Em culturas afetivamente neutras, os indivíduos, em geral, mantêm suas emoções controladas, ao contrário das culturas afetivas, nas quais as pessoas expressam as suas emoções através da fala e dos gestos. No entanto, salienta o autor, “Deve-se ter cuidado ao se interpretar essas diferenças. Culturas neutras não necessariamente são frias, insensíveis, nem reprimidas. O nível de emoção que as pessoas demonstram geralmente é resultado de convenções sociais.” (TROMPENAARS, 2012, p.84, tradução nossa)

4. Específico versus Difuso (ou nível de envolvimento): relacionado com o modo através do qual uma sociedade mostra suas emoções, está a forma com a qual os indivíduos se relacionam em áreas específicas da vida um do outro, ou em

uma variedade de áreas. Em culturas orientadas para a especificidade, o gerente segrega o relacionamento que ele mantém com seus subordinados dentro da empresa de eventuais relacionamentos fora da empresa. Se o gerente e seu subordinado se encontram no clube ou no bar, não há resquícios, nestes ambientes, da autoridade do gerente sobre o subordinado. (TROMPENAARS, 2012).

No entanto, em culturas difusas, a autoridade do chefe permeia também o campo pessoal da vida dos subordinados. O “senhor diretor” é uma autoridade onde quer que seja encontrado. Se ele dirige a empresa, é assim reconhecido não só dentro da mesma, mas também no clube, no bar, e em qualquer outro lugar em que o subordinado o encontre.

5. Realização versus Atribuição (como se atribui status aos indivíduos): as sociedades de uma forma geral costumam valorizar mais determinados indivíduos em relação a outros. Enquanto algumas culturas costumam valorizar as pessoas com base em suas realizações e atividades, outras sociedades valorizam os indivíduos de acordo com características baseadas em títulos, idade, gênero, educação e classe social.

b) O passar do tempo (como os indivíduos administram tempo e idade): Trompenaars (2012) cita em seu trabalho os antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck, que identificaram três tipos de cultura a partir do valor que elas dão ao tempo:

“Culturas orientadas para o presente, relativamente atemporais, sem tradições, que ignoram o futuro; Culturas orientadas para o passado, preocupadas em manter e restaurar as tradições no presente; Culturas orientadas para o futuro, vislumbrando um futuro melhor e a preocupação com a ação para realizá-lo.” (TROMPENAARS, 2012, p.148, tradução nossa)

O tempo é visto cada vez mais como um fator que não só as pessoas, mas também as organizações devem administrar. Vários tipos de operações baseadas em medidas ou noções de tempo são adotados nas empresas, como estudos *time and motion*, *time-to-market*, e *just-in-time*, apenas para citar alguns.

c) O meio ambiente (como os indivíduos se relacionam com as forças da natureza): Trompenaars (2012) divide as culturas entre as que possuem orientação

interna e as que possuem orientação externa em relação ao meio ambiente. Sociedades com orientação interna geralmente demonstram atitudes inflexíveis e por vezes agressivas ao ambiente que esteja fora de seu grupo e organização (os clientes e parceiros, entre outros), sentindo-se desconfortáveis quando o ambiente parece fora de controle, desequilibrado e suscetível a mudanças.

Já nas sociedades com orientação externa, os indivíduos possuem atitudes mais flexíveis e pacificadoras em relação ao ambiente fora de seu grupo e organização, e sentem-se confortáveis com mudanças, ciclos e ondas, considerando-os naturais.

Através de uma série de questionários aplicados em *workshops* com executivos, o autor foi capaz de criar, assim como Hofstede (2001), uma escala representativa das dimensões básicas para uma amostra grande de países.

De acordo com Barros & Prates (1996), além de uma unidade econômica e produtiva, as empresas devem ser vistas como unidades socioculturais que expressam os valores, normas e estruturas vigentes na cultura nacional. “As empresas, qualquer que seja a escala, refletem invariavelmente as características, os estados, estágios, conjunturas e estrutura da sociedade na qual estão inseridas” (RAMOS, 1983, apud BARROS & PRATES, 1996, p. 14).

2.3.3

A cultura brasileira

Na opinião de Prestes Motta (2012), as três matrizes que exerceram grande influência na formação cultural brasileira foram a indígena, a portuguesa e a negra africana. De acordo com o autor, a menos conhecida é a indígena. Sabe-se que, à época do descobrimento do Brasil, os índios encontravam-se divididos em diversos grupos étnicos e sua agricultura – responsabilidade das mulheres – configurava-se como de subsistência; a responsabilidade dos homens consistia na caça, na pesca e na guerra.

Os portugueses, prosseguem os autores, têm uma origem muito diversa e miscigenada. Eram oriundos de uma mistura racial de romanos, africanos, árabes, e judeus, entre outros povos. Vinham para o Brasil geralmente sozinhos, sem

família e em situação de decadência econômica. Procuravam refazer suas vidas quando chegavam em território brasileiro.

Freitas (2012) cita Sérgio Buarque de Holanda e sua constatação de que a cultura brasileira se moldou de acordo com o modelo português – seu modelo de produção, suas estruturas sociais e seu sistema de valores. Para Prestes Motta & Alcadipani (1999), o “cunhadismo” foi a primeira forma encontrada pelo colonizador português para dominar indivíduos e fazê-los trabalhar para ele, em favor dos interesses europeus. O colonizador aqui chegado geralmente vinha de Portugal sozinho e casava com as índias. Dessa forma,

“o esposo passava a ser parente de toda a tribo à qual a índia pertencia, e o europeu utilizou-se dessa relação de parentesco, estabelecida por seu “casamento”, para fazer com que seus “parentes” índios trabalhassem na extração do pau-de-tinta. Essa relação de dominação era cordial e aparentemente igualitária” (RIBEIRO, 1995, apud PRESTES MOTTA & ALCADIPANI, 1999).

A cultura dos negros africanos era bastante próxima da cultura portuguesa, e ao mesmo tempo distante da indígena. Partiam da África divididos em lotes, o que fazia com que, assim como os portugueses, chegassem ao Brasil sem família. Uma vez no país, aprendiam logo o português para conseguirem se comunicar. Escravizados, dividiam-se entre o trabalho na Casa Grande e nos campos. A influência africana na cultura brasileira é incontestável, principalmente no que diz respeito às crenças religiosas, à magia e à culinária. (PRESTES MOTTA, 2012; FREITAS, 2012).

Índios, portugueses e negros misturaram-se em proporções diversas e deram origem no Brasil a subculturas, as quais posteriormente foram ainda afetadas pela chegada dos imigrantes oriundos dos mais diversos países.

Como anteriormente comentado, Freitas (2012) cita Sérgio Buarque de Holanda e sua constatação de que foi o colonizador português aquele que mais contribuiu para a formação da cultura nacional brasileira. Além do Brasil se ajustar ao modelo de produção e estruturas portuguesas, a sociedade brasileira foi híbrida desde o seu início, incorporando rapidamente a característica portuguesa de miscigenação. Desta forma, está em Portugal e no português a origem dos traços brasileiros.

Freitas (2012) ressaltou em seu estudo cinco traços básicos para que se possa interpretar a cultura nacional brasileira. Os traços podem ser definidos como características gerais comuns no inconsciente da maior parte dos brasileiros, apesar de o Brasil ser um país de imensa diversidade e aparente caos cultural.

Tabela 7: Traços culturais brasileiros.

Traço	Características Chave
1. Hierarquia	- Centralização de poder dentro dos grupos sociais.
2. Personalismo	- Sociedade baseada em relações sociais; - Busca de proximidade e afeto nestas relações; - Paternalismo: domínio moral e econômico.
3. Malandragem	- Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; - Prática do "jeitinho".
4. Sensualismo	- Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
5. Aventureiro	- Mais sonhador do que disciplinado; - Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Adaptado de Freitas, 2012, p. 45

1. Hierarquia:

Tendo os romanos invadido a península, deu-se início a um processo de romanização da Ibéria, com o domínio econômico, político e religioso da região. Após o domínio romano, ocorreram várias invasões bárbaras. O costume dos últimos se mesclou às leis escritas pelos primeiros e, dessa forma, foram criadas as bases para o Direito Canônico, que legitimou o poder e o prestígio do alto clero ibérico sobre o restante da população. (FREITAS, 2012).

"Estabeleceu-se uma nobreza episcopal com gestos de quem abençoa ou pacifica, mas na verdade de quem manda e domina" (FREYRE, 1966, apud FREITAS 2012, p. 45). Grandes ordens religiosas tomavam formas militares, e esses guerreiros eclesiásticos aproveitavam-se das Cruzadas para conquistar terras e se tornarem latifundiários europeus.

No Brasil, o poder eclesiástico foi absorvido pelo patriarcal, desempenhado inicialmente pelo senhor de engenho. A escravidão propagada na América, diferente daquela ocorrida no Mundo Antigo, por sua vez, reforçou o

sistema latifundiário e garantiu seu sucesso ao longo de vários séculos. (FREITAS, 2012).

No Mundo Antigo, o escravo era a condição ocupada pelos povos conquistados em determinada batalha. Geralmente diferentes raças se alternavam entre conquistados e conquistadores, escravos e senhores. No entanto, na colonização do Brasil (e das Américas) a escravidão não é ligada ao passado, nem à tradição. "Seu único objetivo era utilizar-se deste recurso, que era o escravo, arrancando-o de seu habitat natural, como uma cirurgia, para ser usado e explorado como instrumento na obtenção de oportunidades no Novo Mundo" (PRADO JR, 1969 apud FREITAS, 2012, p. 46).

As primeiras relações sociais surgem no Brasil com base na força do trabalho do escravo subjugado, e a partir de uma rígida hierarquização entre os dois polos – senhores e escravos. A distância social entre esses polos era enorme, sendo a oposição senhor-escravo excludente, uma vez que na sociedade colonial o indivíduo que não pertencia a nenhum dos dois extremos tinha dificuldades em construir sua identidade. Brancos pobres, índios e mulatos muitas vezes viviam sem rumo a vagar pelas terras, e com sorte, constituíam as pequenas milícias privadas dos jagunços dos senhores de terra. (PRADO JR, 1965, apud PRESTES MOTTA, 2012).

A família patriarcal consistiu no núcleo do sistema agrário latifundiário brasileiro, estabelecendo um poder ao mesmo tempo aristocrático e ilimitado. O poder estava centralizado nas mãos do patriarca, e se baseava na irrestrita obediência e lealdade por parte dos subordinados, em troca da proteção do Pai.

A exemplo do que foi anteriormente dito sobre o colonizador português e o “cunhadismo” como forma de dominação não só de sua esposa índia mas de toda a sua família, percebe-se que as “relações paternalistas com envolvimento ambigualmente cordiais-afetivos e autoritários-violentos são lugares-comuns na história da formação da sociedade brasileira” (PRESTES MOTTA & ALCADIPANI, 1999, p.8). Freyre definiu o português como um escravocrata terrível, ao mesmo tempo em que foi o colonizador que, dentre outros, mais se

confraternizou com as raças inferiores. (PRESTES MOTTA & ALCADIPANI, 1999).

2. Personalismo

A ideia econômica de mercado e de capitalismo teve como base a premissa de que todos os indivíduos eram iguais perante a lei. Esta concepção se originou na Inglaterra do protestantismo calvinista, tendo sido propagada como um dos ideais da Revolução Francesa (século XVIII) – “Liberdade, Fraternidade e Igualdade”.

O ideal capitalista surgiu a partir desta revolução burguesa e espalhou-se pelo mundo. Seus ideais de livre comércio e iniciativa foram seguidos pelos Estados Unidos, inicialmente uma colônia inglesa que, após a sua independência e através de seu desenvolvimento econômico e do desenvolvimento de suas instituições políticas, transformou-se ao longo dos séculos em uma potência mundial. Os Estados Unidos podem ser considerados como os grandes propagadores do capitalismo. “Nessa sociedade baseada em indivíduos livres, em que é estimulada a competição, o trabalho é desvinculado moralmente de quem o oferece” (DAMATTA, 1986, apud FREITAS, 2012, p. 46-47).

O desenvolvimento econômico capitalista brasileiro, no entanto, bebeu das fontes de seu passado colonial. O capitalismo não encontrava espaço para se desenvolver no Brasil como o fez nos Estados Unidos, uma vez que era contraditório ao modelo escravocrata senhoria. Os comerciantes portugueses da Colônia disputavam poder com os senhores de engenho, ao mesmo tempo em que possuíam uma interdependência com os mesmos. Essa interdependência constituiu a base histórica da economia brasileira, o modelo agroexportador. (FREITAS, 2012).

O sistema capitalista emergente e suas premissas de livre comércio e iniciativa foram adaptados no Brasil para que funcionassem em prol dos interesses dos senhores e das relações pessoais da oligarquia agrária. O sistema sofreu uma redefinição econômica, política e social, servindo como um fator de distribuição de privilégios e favores (FREITAS, 2012).

O processo colonial brasileiro teve que resolver uma questão complicada, que consistia na imensidão geográfica das terras. As sesmarias representavam grandes extensões de terras que eram doadas para os mesmos indivíduos, invariavelmente provenientes de Portugal e imbuídos do espírito aventureiro de tentar a vida no Brasil. A política de distribuição de sesmarias resultou na construção de imensos latifúndios no país, sendo este o objetivo de Portugal, uma vez que este país não dispunha de população o suficiente para povoar a colônia. (VASCONCELLOS, 1995).

Em virtude de sua distância das cortes de Lisboa, os municípios passaram a ter autonomia de ação. Ao mesmo tempo, os senhores de terra tinham que se proteger e lidar com revoltas indígenas e escravas – dado que ambas as etnias muitas vezes não aceitavam pacificamente a exploração sofrida. Esses fatos acabaram por estimular o surgimento de um poder local muito forte, que era exercido sobre um conjunto de pessoas incapazes de se defender, tamanho o seu nível de subjugação aos senhores de terra.

“O indígena ou o negro africano não tiveram a menor condição de impor regras de relacionamento minimamente construídas sobre um “contrato social”. Era o mundo do forte senhor da terra (...) O “Senhor Total” tudo controlava, desde a vida política até o funcionamento econômico, passando inclusive pelo destino nas pessoas. Era um Senhor que tudo podia. O Estado era dele, representante que era da distante burocracia portuguesa. Pessoas que colocavam o Estado a seu serviço e de suas famílias” (VASCONCELLOS, 1995, p. 225).

No Brasil, os privilégios exclusivistas em grande parte desconsideraram as forças naturais do mercado – “A Mão Invisível” de Adam Smith. A proclamação da República, o início da República Velha e sua prática da Política do Café com Leite institucionalizaram a ordem escravocrata e patriarcal no nível político, através de legitimação democrática. (FREITAS, 2012). No início da República, os coronéis (patriarcas de seus latifúndios) concediam proteção e favores aos habitantes de seu município e, em troca, exigiam que estes dessem seu voto às oligarquias estaduais parceiras dos coronéis – o chamado “Voto de Cabresto”.

Para falar sobre o coronelismo no Brasil, Vasconcelos ressalta a obra clássica de Victor Nunes Leal, para quem o coronelismo teve como elementos básicos de dominação o afeto e a violência, além de consistir em uma troca de proveitos e favores entre o poder público, gerando como consequência “o

mandonismo, o filhotismo, o falseamento do voto, a desorganização dos serviços públicos locais” (VASCONCELLOS, 1995, p. 226).

Uma vez eleitas, essas oligarquias estaduais concediam aos coronéis/latifundiários uma série de favores e benefícios. Estas apoiavam as oligarquias federais, também através de um sistema de troca de favores. As oligarquias federais garantiam apoio às oligarquias estaduais, ao mesmo tempo em que, no âmbito federal, representavam o interesse do modelo agroexportador vigente na época. Alternavam-se no poder central lideranças provenientes do Estado de Minas Gerais e do Estado de São Paulo, motivo pelo qual esta alternância ficou conhecida como “A Política do Café com Leite”.

“Na verdade, trouxemos de fora um sistema complexo e acabado de preceitos, sem saber até que ponto se ajustariam às condições da vida brasileira. A ideologia impessoal do liberalismo democrático jamais se naturalizou integralmente entre nós. Uma aristocracia rural e semifeudal importou-a e tratou de acomodá-la, assimilando efetivamente os princípios capitalistas até onde coincidiam com seus interesses e privilégios (...) A noção de individualismo nasce a partir da vontade do senhor ou do chefe, impondo-se de cima para baixo. O núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por princípios de laços de sangue e coração. Por conseguinte, nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação. O que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos” (FREITAS, 2012, p. 46-48).

Vargas, em seu Estado Novo, enfraqueceu mas não acabou com tal prática, criando, sob o título populista de “Pai dos Pobres”, um movimento operário submetido ao Estado através do trabalhismo. O imaginário do Coronel até hoje permeia as instituições políticas, sendo, para Caio Prado Junior, “o operário sucessor do escravo” (PRADO JR, 1969, apud PRESTES MOTTA, 2012, p.31).

3. Malandragem

Como visto no traço anterior, uma sociedade hierarquizada é marcada por gradações sociais. Uma vez que o tratamento dispensado aos indivíduos não é igualitário, estes acabaram inventando um modo de navegação social baseado nos relacionamentos, em laços de família e amizade. Assim, o indivíduo – quando se depara com leis universais que ignoram a sua personalidade – apela para as suas relações pessoais, um modo de navegação social (expressão cunhada pelo antropólogo Roberto DaMatta) entre o impasse do pessoal e do impessoal. (FREITAS, 2012).

O sistema social fica então dividido entre duas unidades sociais: o indivíduo (sujeito das leis universais) e a pessoa (sujeito das relações sociais). E, no meio dos dois, a malandragem, o jeitinho e o “sabe com quem você está falando?”. (DAMATTA, 1997)

O Brasil foi pensado por Portugal inicialmente como uma colônia de extração (ou exploração). O interesse primário era abastecer o mercado europeu com o pau-brasil, e, ao longo dos séculos, com a cana-de-açúcar, o ouro e o café. Apenas com a crise financeira que se abateu sobre Portugal – consequência, entre outras, da diminuição do lucro com as Grandes Navegações e das inúmeras guerras territoriais travadas com seus vizinhos – o colonizador português interessou-se por povoar a rica colônia brasileira, enviando embarcações lotadas de portugueses para a colônia (inclusive com a própria família real portuguesa, no ano de 1808, em fuga de Napoleão).

Dessa forma, enquanto o Brasil consistia como uma colônia de exploração, o reino português evitou o desenvolvimento do país e não levava em consideração as suas “peculiaridades nacionais quando da implementação das estruturas administrativas, sociais e econômicas” (PRESTES MOTTA & ALCADIPANI, 1999, p. 7). Quando chegou ao Brasil, o colonizador português encontrou uma sociedade na qual, ao contrário da maioria dos países europeus, não vigorava a hegemonia do princípio da propriedade privada e da acumulação de riquezas. E o pouco que existia, Portugal fez o possível para destruir. (BRESSLER, 2000).

Conforme exposto no traço anterior do Personalismo, o Estado sempre serviu de braço direito às oligarquias brasileiras, criando uma legislação punitiva que teve como objetivo principal submeter a população aos mandos e desmandos daquele (DAMATTA, 1983, apud PRESTES MOTTA & ALCADIPANI, 1999). O Estado não defendia os interesses da população local, da nação brasileira. O domínio da família se sobrepôs ao domínio do Estado, e as relações familiares e características de apadrinhamento se generalizaram em todos os tipos de organizações que atuam no Brasil (BRESSLER, 2000).

Prestes Motta & Alcadipani (1999) conceituam formalismo como a diferença entre o que estabelece a lei e a conduta concreta, sem que o infrator seja

punido. Trata-se da “incongruência entre a norma e o fato” (RIGGS, 1964, apud MACHADO, 2008, p.44), ou ainda da “discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la” (RAMOS, 1983, apud MACHADO 2008, p. 44). O formalismo é, para os autores, a principal causa do “jeitinho”.

Apesar de Freitas (2012) aparentemente utilizar o termo “malandragem” como sinônimo de “jeitinho”, é necessário pontuar a diferença entre ambos: enquanto a malandragem pressupõe que se prejudique alguém, ou que se leve vantagem sobre uma pessoa, no jeitinho apenas se deixa de levar em conta o coletivo, não se infringindo prejuízo direto a um sujeito (DAMATTA, 1997).

O “jeitinho” consiste na harmonização entre a “regra jurídica” e as “práticas da vida diária”. É usado para driblar determinações que, se fossem obedecidas, impossibilitariam a realização da ação pretendida. Ele valoriza o pessoal em detrimento do universal, desmoralizando as leis formais. (PRESTES MOTTA & ALCADIPANI, 1999).

Ao contrário das legislações francesa, inglesa e norte-americana, a brasileira não possui coerência com a vida prática dos cidadãos. Além disto, ela é hierarquizada. Como exemplo, pode-se citar que penas mais brandas são concedidas a bacharéis do que a operários, mesmo que ambos tenham cometido o mesmo crime. Dessa forma, as leis relativizam o que é certo e o que é errado, contribuindo para a manutenção da rede de influências estabelecida. Parece não haver confiança entre os indivíduos, fato a que o autor chama de mundo constitucional. (DAMATTA, 1984 apud MATHEUS, 2012).

4. Sensualismo

O brasileiro, ao praticar o “jeitinho” e a navegação social, utiliza-se de grande dose de sensualismo a fim de alcançar seus objetivos. Acostumados com a necessidade de estabelecer relações sociais, o brasileiro gosta do contato próximo com o outro e de falas carinhosas. É comum o povo brasileiro ser visto como caloroso, gentil e aberto pelos indivíduos de outras nacionalidades. Nas entrelinhas das falas cotidianas parece haver algo de malícia e de sensualidade. (FREITAS, 2012).

5. Aventureiro

O europeu, no momento em que os portugueses chegaram no Brasil, podia ser dividido em dois tipos, o aventureiro e o trabalhador. O aventureiro foi o que de fato chegou em terras brasileiras, é aquele que “colhe os frutos sem plantar a árvore” (HOLANDA, 1999, apud BRESSLER, 2000, p. 130), a pessoa que sempre busca a recompensa imediata e só tem olhos para os seus objetivos. O trabalhador é aquele que analisa os caminhos alternativos disponíveis e as consequências de seus atos, atribuindo um sentido moral à sua ação (HOLANDA, 1999, apud BRESSLER, 2000).

Para o povo português, era forte a ideia católica de que o trabalho diminuía o homem. “Enquanto os novos protestantes exaltam o trabalho manual, o que é admirado pelo português e, por conseguinte, pelo brasileiro, é a vida de senhor” (FREITAS, 2012, p. 52). A ideia protestante calvinista de que o trabalho dignifica o homem passava ao largo do imaginário português e, consequentemente, brasileiro.

O brasileiro então se apega à ociosidade, enquanto limita seu foco a projetos que deem resultados materiais a curto prazo. Junto ao desprezo pelo trabalho manual, o sistema escravocrata estabelecia que a tarefa manual era exclusiva do escravo. No Brasil, o trabalho manual esteve sempre associado à desqualificação social. Nos países protestantes, todos os membros de uma família ajudam na realização das tarefas domésticas, enquanto no Brasil o trabalho doméstico é deixado para as empregadas ou para as mulheres (FREITAS, 2012).

O sistema econômico brasileiro, portanto, se forma a partir da ação do aventureiro, orientado a tirar o máximo proveito de tudo, seguindo a lei do menor esforço. A acumulação capitalista, que nos Estados Unidos e em outros países foi hegemônica e baseada nos princípios da igualdade, no Brasil foi instrumentalizada através do trabalho escravo, ou da simples exclusão de quem não se submetia a isto. (BRESSLER, 2000)

Carbone (2000) também discorre sobre o funcionamento da cultura brasileira, referindo-se aos mesmos traços que os demais autores – por vezes com denominações diferentes, além de mais direcionados para a administração pública.

Tabela 8: Funcionamento da cultura brasileira – fatores que dificultam a mudança.

Fatores	Características
1. Burocratismo	Provenientes do processo de colonização e dominação: - Utilização de leis e regras excessivas como instrumento de defesa do <i>status quo</i> ; - Nas organizações: excesso de controles e procedimentos que engessam e desfoçam a administração de seu objetivo.
2. Autoritarismo/ Centralização	Provenientes do processo de colonização e dominação: - Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do poder decisório.
3. Aversão aos Empreendedores	Sociedade dividida e estratificada: - Cada cidadão com seu papel previamente definido; - Restrição ao surgimento de novas lideranças no meio produtivo; - Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
4. Paternalismo	- Apaziguamento de conflitos sociais decorrentes da centralização de riqueza; - Geração de núcleos de apoio político como forma de evitar conflitos econômicos; - Distribuição de empregos e cargos na administração.
5. Levar Vantagem	- Criação de mecanismos de inversão ao poder formal estabelecido; - Ética dúbia, nepotismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços.
6. Reformismo	- Disputas históricas de poder no interior das próprias oligarquias; - Desqualificação da gestão anterior; - Redefinição e recomposição de pactos de lealdade; - Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa e desconfiança generalizada.

Fonte: Adaptado de Carbone, 2000, p.3

Hofstede (2001) procedeu com a avaliação das cinco dimensões básicas de seu modelo em relação ao Brasil, e plotou o país na escala que desenvolveu, comparativamente às demais nações constituintes da pesquisa. O resultado pode ser visto abaixo:

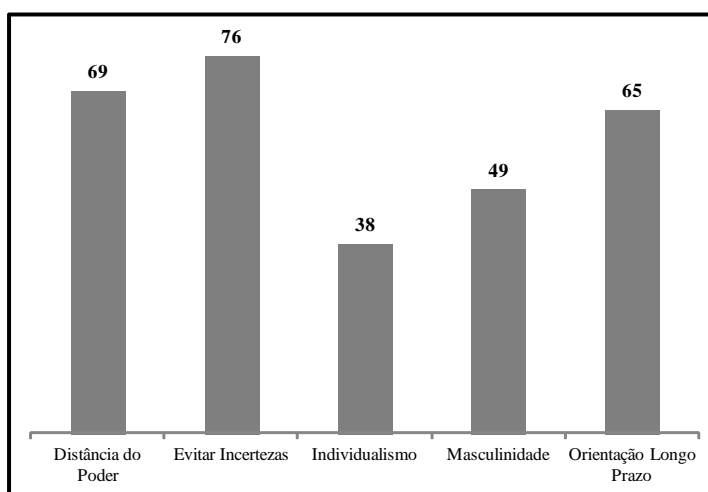


Figura 5: Cultura nacional brasileira – Dimensões de Hofstede.

(Fonte: Adaptado de <http://geert-hofstede.com/brazil.html>)

A interpretação dos resultados obtidos por Hofstede (2001) encontra-se resumizada na tabela abaixo:

Tabela 9: Cultura nacional brasileira – Interpretações de Hofstede.

Dimensões Básicas	Características do Brasil
1. Distância do Poder	A pontuação 69 reflete uma sociedade que respeita as hierarquias ao mesmo tempo em que aceita a existência de desigualdades entre os indivíduos. A distribuição desigual de poder justifica que os mais poderosos tenham mais benefícios em relação aos menos poderosos. A distância de poder geralmente é tão grande nas organizações que chega a lembrar o passado escravocrata. Nas empresas, existe um chefe/líder que assume todas as responsabilidades. Mesmo tendo uma posição relativamente alta na escala de distância do poder, o Brasil perde para as demais nações da América Latina, exceto a Argentina.
2. Evitar Incertezas	A pontuação 76 revela que o país possui uma alta preocupação em evitar incertezas, assim como a maior parte dos países da América Latina. Essa posição alta na escala reflete uma grande necessidade de burocracia, leis e regras para garantir a segurança e estabilidade cotidiana. No entanto, a necessidade dos indivíduos de obedecerem a estas leis é pequena. Usa-se o "jeitinho" para burlá-las.
3. Individualismo	A pontuação 38 reflete um país onde os indivíduos, desde o seu nascimento, são integrados em grupos coesos e fortes (principalmente familiares, referentes a famílias estendidas), onde proteção é trocada por lealdade. Essa dimensão é muito significativa no ambiente organizacional, por ressaltar o aspecto pessoal e de confiança das relações. Hofstede entende o Brasil como uma sociedade coletivista, não estando, entretanto, entre as mais coletivistas, como é o caso do Japão.
4. Masculinidade	A pontuação 49 nesta dimensão posiciona o país praticamente no meio da escala, ligeiramente mais feminino. Ou seja, existe busca por consenso e fuga de conflitos. Atitudes empáticas são valorizadas.
5. Orientação para Longo Prazo	A pontuação 65 coloca o Brasil no patamar apenas das sociedades asiáticas. Os brasileiros são mais apegados à tradição e possuem uma preocupação mais imediatista com o resultado de suas ações, ao invés de buscar foco em uma perspectiva de mais longo prazo.

Fonte: Adaptado de <http://geert-hofstede.com/brazil.html>, tradução nossa; Prestes Motta, 2012, p. 30

De acordo com as conclusões de Hofstede, a sociedade brasileira é compreendida como uma nação com elevada distância de poder, comportamentos coletivistas se sobrepondo a comportamentos individualistas, com uma alta necessidade de se evitar as incertezas do futuro. Além disso, é uma cultura levemente orientada para valores femininos e com uma forte orientação para o curto prazo. (CHU & WOOD, 2008). “A forma como trabalhadores e executivos são tratados parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução” (PRESTES MOTTA, 2012, p. 31).

O processo de industrialização brasileira foi possível a partir do surgimento de um mercado consumidor interno em virtude da acumulação de capital propiciada pela economia cafeeira, por volta das décadas de 1930 a 1950, principalmente durante o governo de Getúlio Vargas. Este processo foi posteriormente aprofundado via substituição de importações a partir do governo de Juscelino Kubitschek, na década de 1950, e durante os governos militares, entre as décadas de 1960 e 1980.

Os primeiros operários eram aqueles que migravam do campo para a cidade e que, por isso, ainda possuíam o imaginário cultural do mandonismo do campo. Este imaginário possibilitou a emergência de um operariado moderno de um lado, mas imerso em relações de dependência de outro. (DAVEL & VASCONCELLOS, 1995; BRESSLER, 2000). A lógica coronelista impregnou-se no mundo fabril. O Pai virou patrão, e a relação extremista e dicotômica entre senhores da terra e escravos se manteve.

“O paternalismo nasceu com as nossas empresas. O gerente autoritário, a ausência da valorização da competência em favor do favorecimento da lealdade pessoal, tudo isto se desenvolveu na base do capitalismo brasileiro” (VASCONCELLOS, 1995, p. 230). A industrialização brasileira permitiu que o moderno e o arcaico coexistissem no mesmo espaço, sendo esta convivência parte de suas características empresariais:

“Esta é a base cultural do florescimento de nossas organizações produtivas. É esta também nossa ambiguidade básica. Modernidade material, tecnológica e trabalhadores presos a um imaginário em que os núcleos centrais de autoridade ainda são aqueles gerados em estruturas familiares centradas na figura paterna, plena de autoridade e poder”. (DAVEL & VASCONCELLOS, 1995, p.100).

Os autores Chu & Wood (2008) realizaram uma pesquisa exploratória sobre os traços da cultura organizacional brasileira através de um estudo de campo com profissionais estrangeiros que trabalham no Brasil e profissionais brasileiros que já trabalharam fora do Brasil. A intenção dos autores era mostrar os traços da cultura organizacional brasileira, dezessete anos após a abertura econômica iniciada no governo Fernando Collor de Mello (a partir da década de 1990) e a transformação institucional – fatos que geraram impactos importantes na sociedade e nas organizações.

À abertura econômica seguiram-se reformas econômicas estruturais – amplos programas de desregulamentação econômica e privatização. Com este processo, os investimentos estrangeiros no país se elevaram, levando as empresas brasileiras a buscarem implementar programas de atualização tecnológica e modernização da gestão. (CHU & WOOD, 2008). Na ausência de uma formulação tipicamente brasileira, a solução encontrada foi a incorporação de teorias estrangeiras, desrespeitando a cultura nacional e as configurações sociais locais (VASCONCELLOS, 1995).

De acordo com Chu e Wood (2008), a cultura organizacional brasileira pode ser subdividida em seis traços centrais. Percebe-se que muitos deles se assemelham aos traços da cultura nacional anteriormente expostos por Freitas (2012) e Carbone (2000). Configuram-se como traços da cultura organizacional brasileira:

1. Jeitinho;
2. Desigualdade de poder e hierarquia;
3. Flexibilidade: adaptabilidade e criatividade das pessoas, oriundas da capacidade histórica de adaptação a mudanças provenientes de dificuldades econômicas e diferentes métodos de gestão trazidos e implementados nas organizações. (BARROS & PRATES, 1996; CHU & WOOD, 2008);
4. Plasticidade: gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico. Manifesta-se pela facilidade à adoção de práticas, comportamentos e costumes estrangeiros. “Histórica e tradicionalmente a adoção de conceitos e referenciais estrangeiros na gestão das organizações no Brasil é feita sem críticas, o que revela o alto grau de permeabilidade da nação àquilo que é desenvolvido lá fora” (CHU & WOOD, 2008, p. 973-974);
5. Personalismo;
6. Formalismo.

Barros & Prates (1996), pensando a cultura brasileira, propuseram um sistema de ação cultural como um novo modelo de interpretação da cultura do

país, caracterizado por quatro subsistemas: o institucional (formal), o pessoal (informal), o dos líderes e o dos liderados. Cada um desses subsistemas apresenta traços em comum e traços especiais, responsáveis pela articulação do sistema como um todo.

O subsistema dos líderes resume os traços encontrados nos indivíduos que detêm o poder, enquanto o subsistema dos liderados resume os traços encontrados naqueles subordinados ao poder. A visão deste modelo é dinâmica e relativa, pois um mesmo indivíduo pode em um momento se encontrar na posição de líder, e em outro momento, na de liderado. Da mesma forma, existem momentos nos quais os indivíduos atuam de forma impessoal, e outros nos quais atuam como pessoa.

No dia a dia de sua operação, os subsistemas relacionam-se entre si, apresentando intersecções, nas quais se podem encontrar traços culturais comuns. São quatro as intersecções: concentração de poder (líderes e formal), postura de espectador (liderados e formal), personalismo (líderes e pessoal) e evitar conflito (liderados e pessoal). Pode-se visualizar a representação deste modelo na figura abaixo:

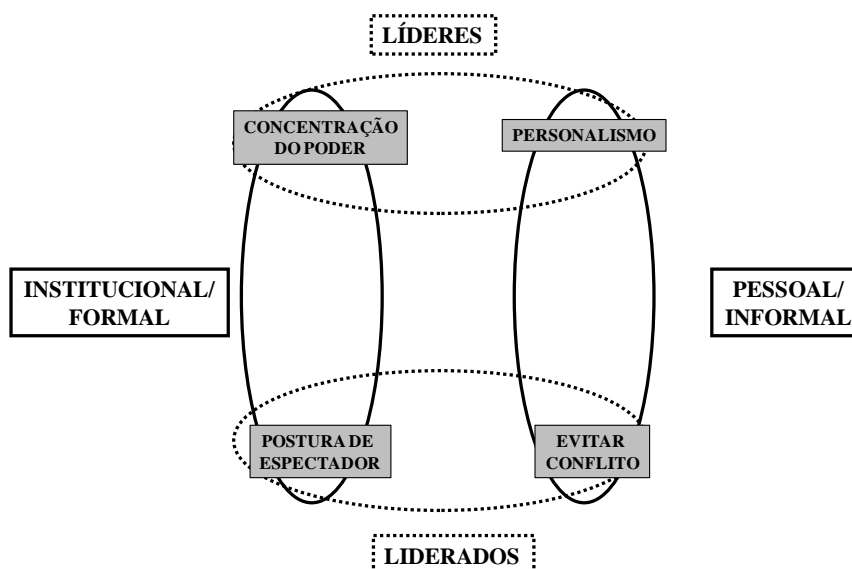


Figura 6: O modelo de ação cultural brasileiro: a interação entre os subsistemas Institucional, Pessoal, Líderes e Liderados.
(Fonte: Adaptado de Barros & Prates, 1996, p.29)

Esses quatro subsistemas, por sua vez, articulam-se através de traços culturais especiais que funcionam como uma espécie de sustentação para que o

sistema funcione, sem que haja nenhum tipo de ruptura. Esses traços especiais são: o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade. O paternalismo e a flexibilidade interligam os subsistemas institucional e pessoal, enquanto os traços de lealdade às pessoas e o formalismo aproximam os subsistemas dos líderes e liderados. A impunidade, por sua vez, aparece como um traço central responsável por manter e realimentar os quatro subsistemas anteriormente citados.

De uma forma esquemática, o modelo de ação cultural completo de Barros e Prates pode ser visualizado da seguinte forma:

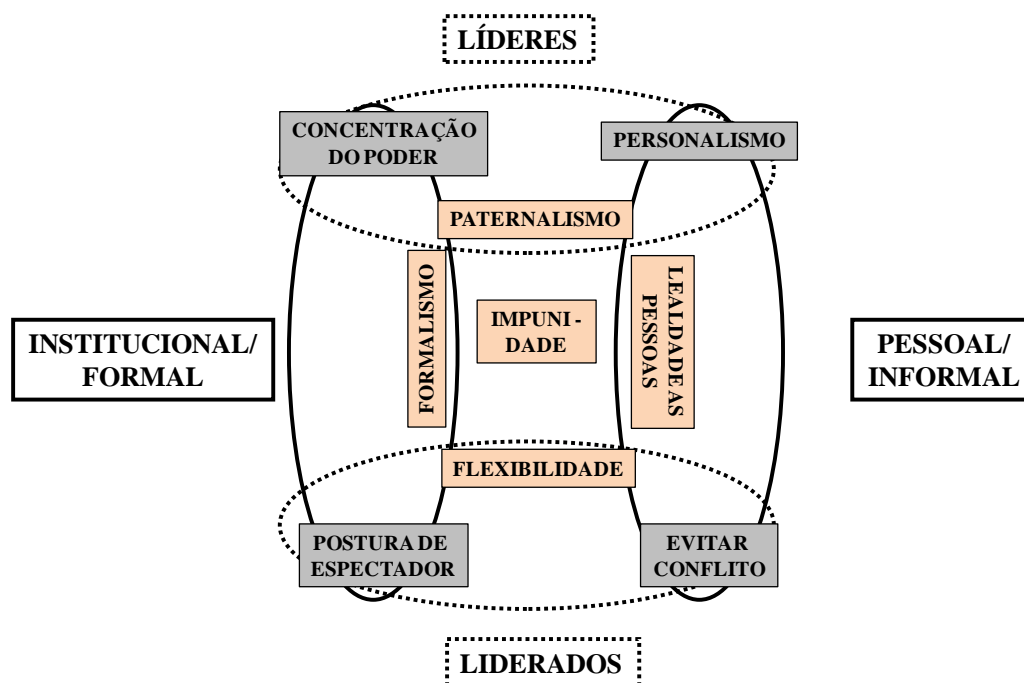


Figura 7: O modelo de ação cultural brasileiro.
(Fonte: Adaptado de Barros & Prates, 1996, p.30)

“A combinação de todos os traços citados é o que constitui e opera o sistema de ação cultural brasileiro, dentro de nossa percepção” (BARROS & PRATES, 1996, p. 31). Abaixo, podem-se visualizar as características principais de cada um dos traços constituintes no modelo:

Tabela 10: Traços e características do modelo de ação cultural brasileiro de Barros e Prates.

Traços	Características
Concentração de Poder	Relaciona-se à dimensão básica de Hofstede "Distância do Poder", indicador do grau de centralização da autoridade e liderança autocrática. A sociedade brasileira tem se valido do poder racional-legal weberiano (legitimidade baseada no estabelecimento de leis comuns aceitas pela população) para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/ subordinação. Essa forma de operar difere do modelo americano, no qual a igualdade prevalece e cada cidadão pode exercer independentemente seu poder e ser respeitado e tratado igualmente perante a autoridade.
Personalismo	Weber enunciou três formas de autoridade: aquela baseada na tradição, comum à maioria dos sistemas políticos antigos, que tinham sua estabilidade na crença por parte dos governados de que o grupo governante tinha esse direito por costume e normas da sociedade; a baseada em princípios racionais legais, conforme explicitada no traço "Concentração de Poder", que decorreu da evolução dos sistemas políticos e da preocupação com a racionalidade através da elaboração de leis que fizessem justiça. A terceira base de poder é a carismática, importante para o traço personalismo. Os autores relacionam este traço à dimensão " Individualismo versus Coletivismo" de Hofstede, e o valor atribuído pelas sociedades aos laços existentes entre seus membros. Em uma das pontas da escala, encontraria-se laços entre indivíduos muito soltos, frágeis. Cada um deve cuidar de seu interesse próprio. O relacionamento entre as pessoas existe, mas apenas em termos de mútua utilidade pela troca objetiva, atendendo cada qual suas próprias necessidades. Isso está perto do que ocorre nos Estados Unidos, uma comunidade homogênea, igualitária e individualista. Na outra ponta da escala, estão as sociedades com laços muito estreitos entre seus indivíduos. As pessoas nascem dentro de coletividades ou grupos que podem ser uma extensão da sua família. Espera-se que um olhe e proteja o outro, em troca de lealdade. O Brasil, de acordo com Hofstede, está mais próximo desta ponta. Ao contrário dos EUA, a sociedade brasileira é heterogênea, desigual e relacional. O Brasil dá mais valor ao grupo de "pertença" do que ao indivíduo propriamente dito, fazendo do seu grupo uma referência forte. A isso os autores denominam personalismo.
Paternalismo	Combinação dos dois traços anteriores, concentração de poder e personalismo. Este traço apresenta duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. Ele deriva da importância histórica e cultural atribuída à família, estando a figura da autoridade máxima centrada no Pai, que podia estender seu poder para além das relações privadas, alcançando a esfera pública também. A faceta patriarcalismo relaciona-se a esta face supridora e afetiva do pai, enquanto a faceta patrimonialismo relaciona-se à face hierárquica e absoluta impondo a sua vontade aos membros do grupo/família.. Em uma analogia com as dimensões de Hofstede, essa cultura paternalista se encontra em países que combinam um alto índice de distância do poder com baixo individualismo. Para Hofstede, com exceção da Costa Rica, as sociedades coletivistas sempre mostram altos níveis de concentração do poder.
Postura de Espectador	O brasileiro tem como referência um poder externo dominador, limitador de sua consciência crítica. Esta baixa consciência crítica aliada ao mutismo tem como consequência para o indivíduo uma baixa iniciativa, pouca capacidade de realização de tarefas por autodeterminação e transferência da responsabilidade das dificuldades para as lideranças.
Formalismo	Relaciona-se à dimensão básica "evitar incertezas" de Hofstede, a forma através da qual as sociedades se comportam frente ao futuro desconhecido, que gera incertezas e riscos. Algumas sociedades socializam seus membros para aceitarem os eventos tais como eles aparecem, fazendo com que sejam mais tolerantes em relação aos comportamentos e opiniões divergentes de suas próprias, por não se sentirem ameaçados. Estas sociedades possuem baixo controle de incerteza. Na outra ponta das escalas, outras sociedades socializam seus membros no sentido de combater o futuro, gerando nos indivíduos uma maior ansiedade e necessidade de preparação para enfrentar surpresas. O clima torna-se mais tenso, mais emocional e mais agressivo. Estas sociedades possuem alto controle da incerteza. O Brasil figura na escala de Hofstede como uma sociedade pouco preocupada com o futuro, que vive mais tempo no presente, buscando resultados mais imediatistas e com uma baixa capacidade de provisionamento para o futuro. A isto tudo se sobrepõe uma forte capacidade de elaboração de leis, regras, normas. A Constituição Brasileira é possivelmente uma das maiores do mundo, visando não só à regulação de comportamentos, mas também a viabilizar a construção nacional, em uma tentativa de articular os subsistemas dos líderes e liderados. É preciso dar possibilidade, mesmo que só formal - e é isto que acontece na sociedade brasileira - para que as relações entre ambos os subsistemas seja estável. Na vida real, o que ocorre é a aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida. Eis o formalismo.
Impunidade	Este traço é relevante na medida em que caracteriza-se como o elo que fecha uma cadeia de valores culturais, realimentando-a constante e crescentemente. Não sendo os líderes submetidos às punições, isso aumenta sua posição de poder, aumentando ao longo da cadeia do subsistema institucional o grau de consistência entre os traços vistos anteriormente.
Lealdade às Pessoas	É a contrapartida do subsistema pessoal ao formalismo do subsistema institucional, servindo como articulador dos subsistemas líderes e liderados. No Brasil, à medida que se reforça o formalismo, mais se fortalece a lealdade às pessoas, para que o sistema flua normalmente. A solução para a rigidez institucional faz-se através de relacionamentos pessoais.
Evitar Conflitos	Este traço relaciona-se à dimensão Masculinidade/Feminilidade de Hofstede. Quanto mais fortemente for a divisão de papéis sociais entre homens e mulheres, mais masculina é a sociedade. Na escala do autor, a posição brasileira revela que o país não possui traços relevantes masculinos nem femininos. Esta é uma posição razoável de se entender, pois ao lado da escassez de mulheres em posições de comando ou heroínas, é forte a necessidade dos líderes brasileiros em privilegiar o bem-estar, o afeto, o relacionamento e a qualidade de vida. Busca-se consenso e evita-se conflitos.
Flexibilidade	Para os autores, é um dos traços mais importantes do sistema. É o que articula os subsistemas institucional e pessoal no espaço dos liderados, assim como o paternalismo o faz no espaço dos líderes. É o já citado "jeitinho", um processo de contornar uma dificuldade a despeito da lei, e é a capacidade brasileira de adaptabilidade e criatividade para contornar situações difíceis.

Fonte: BARROS e PRATES, 1996, p.32-69

De acordo com Vasconcellos (1995), qualquer esforço que seja hoje empreendido para compreender o estágio de subdesenvolvimento no qual se encontra a economia brasileira, deve considerar os obstáculos que historicamente afetaram o desejo modernizante. Dessa forma, a vontade de se criar uma cultura organizacional mais eficiente e ousada, preocupada com o atendimento ao mercado e satisfação de seus *stakeholders*, depende de como se pretende trabalhar os traços culturais existentes.

“Nenhuma empresa é apenas implantada num determinado espaço. Ela, antes, nasce dele, e está imbricada com ele. Uma empresa está necessariamente envolvida pelo ambiente que a cerca. Ambiente aqui entendido com um conjunto de elementos que incluem o social, o político, o econômico, o histórico, o cultural, dentre outros.” (VASCONCELLOS, 1995, p. 220-221).

2.3.4

A cultura portuguesa

A administração da colônia brasileira reproduziu, ao longo dos séculos, os mesmos vícios existentes no Estado português, uma vez que o Brasil foi colonizado de forma a refletir este Estado, seu sistema de valores e crenças. Pela cultura brasileira derivar da portuguesa, muitos comportamentos observados na primeira e ressaltados na seção anterior – tais como o patrimonialismo, o paternalismo, o personalismo, a burocracia, a flexibilidade e a plasticidade – configuram-se como desdobramentos das características portuguesas. (SILVA ET AL, 2008).

O personalismo e o patrimonialismo ainda hoje estão fortemente presentes na cultura brasileira, tendo sido ambos herdados de Portugal. O primeiro revela-se, conforme visto anteriormente, nas relações sociais, no reconhecimento da pessoa pela sua malha de relações, por quem ela é e não pelo o que faz. O segundo representa a confusão entre as coisas pública e privada, demonstrando que ambas as sociedades relegam a segundo plano a sua capacidade e iniciativa, vendo o Estado como a solução de seus problemas. “É como se estivéssemos esperando sempre que alguém de fora nos trouxesse a solução para as nossas agruras” (SILVA ET AL, 2008, p.70). O mito do sebastianismo português – a espera por parte do povo português pelo retorno do Rei D. Sebastião, desaparecido na Batalha de Alcácer-Quibir, para salvar-lhes dos problemas do país – e a famosa crença de que “Deus é brasileiro”, parecem refletir isso.

Portugal é em um dos países mais antigos do mundo, remontando, como nação, ao século XII. A Lusitânia consistia em um feudo romano até o século III A.C, tendo se transformado em Condado Portucalense, submisso aos Reis de Leão e Castela durante a Idade Média. Em 1139 estabelece-se o Reino de Portugal e, em 1143, reconhece-se sua independência, sendo D. Afonso Henriques, pertencente à dinastia de Borgonha, o primeiro Rei de Portugal. A dinastia de Borgonha, a primeira de Portugal, foi responsável, ao longo de três séculos, pela definição da extensão territorial do Estado-nação e a estabilização das fronteiras. O último Rei da dinastia Borgonha, D. Fernando, o Formoso, foi quem encerrou os domínios territoriais de Portugal: o país permanece até a atualidade praticamente sem alterações – com exceção no que diz respeito à posseção de colônias.(MENDES, 1996; KARNAL, 2012).

Sob a Dinastia dos Avis, a segunda de Portugal, o país iniciou seu pioneirismo na Era dos Descobrimentos. Através das Grandes Navegações, Portugal expandiu-se para o Ocidente e o Oriente, estabelecendo-se como o primeiro império global da história mundial, com posseções na África, Ásia, América do Sul e Oceania. (KARNAL, 2012).

Portugal se formou entre a África e a Europa, no sudoeste europeu, sendo a nação mais ao ocidente do continente, banhado em grande extensão pelo Oceano Atlântico. Sua excelente localização geográfica impulsionou a nação para as grandes navegações, além de propiciar o contato com diferentes povos e culturas.

“Toda a história de Portugal gira em torno dos descobrimentos marítimos e da expansão dos séculos XV e XVI. Tudo o que aconteceu antes não foi mais do que uma preparação para esses grandes empreendimentos. Tudo o que aconteceu depois foram – e ainda são – consequências desses grandes empreendimentos” (CARVALHO, 1974 apud MENDES, 1996, p. 53).

Portugal permaneceu séculos durante estado de guerra, conquista e reconquista, com fluxo permanente de vários povos distintos. Essa condição não permitiu ao país estabelecer uma hegemonia de raça. Como consequência, as classes sociais nunca conseguiram se estratificar, e continuamente se misturavam e se alternavam no poder. Portugal foi um dos únicos países europeus a falhar na tentativa de formar uma nobreza aristocrática fechada. Essa falta de consciência de uma raça única portuguesa favoreceu o traço de miscigenação.

“A maior prova dessa miscigenação social em Portugal e em grande medida no Brasil, são os nomes das pessoas e família que, até hoje, são os mesmos entre ricos e pobres, pessoas de origem nobre e plebeia” (FREITAS, 2012, p. 43). Nas palavras do autor, o caráter português é, então, plástico, flexível e antagônico:

“Portugal é por excelência o país do louro transitório, como a criança loira que se transforma em adulto moreno; uma dualidade carnal entre o escuro e o branco. Sua influência africana ferveu sobre a europeia, dando o tom à vida sexual, à alimentação, à religião: o sangue mouro correndo solto por uma grande população branca. O ar da África, um ar quente e oleoso, amoleceu as instituições e as formas de culturas germânicas e nórdicas, corrompendo a rigidez doutrinária e moral da Igreja Medieval, do Cristianismo, da disciplina canônica, do latim, da arquitetura gótica, e do próprio caráter do povo. Formou-se, assim, o caráter de um povo formado por antagonismos entre duas culturas, a europeia e a africana, a católica e a maometana, fazendo do português, de sua vida, de sua moral, de sua arte, de sua economia, um regime de influências que se alternam, se equilibram ou se hostilizam” (FREITAS, 2012, p. 43-44).

O início da formação nacional de Portugal se baseou na economia agrária, e o rumo burguês e cosmopolita que a economia tomou foi impulsionado pelos interesses econômicos judeus. Os judeus ocuparam altos cargos técnicos na administração, e, graças aos impostos gerados por suas atividades comerciais, o Estado português pôde acumular recursos para construir a marinha mercante portuguesa. (FREYRE, 1966 apud FREITAS 2012, p. 52). A influência judia foi a principal articuladora da ruptura de um estado agrário para uma economia mercantilista e burguesa. Para o povo português, a ideia moderna do trabalho jamais se naturalizou: enquanto os protestantes exaltavam o trabalho manual, a vida de senhor era admirada pelo povo português (FREITAS, 2012).

De acordo com Santos (1992), Portugal em tempos modernos pode ser caracterizado como uma sociedade de desenvolvimento intermediário, semiperiférico no contexto europeu. Países cujo desenvolvimento é classificado como intermediário exercem uma função,

“simultaneamente de ponte e de tampão entre os países centrais e os países periféricos (...). No caso de Portugal, a função de intermediação assentou durante cinco séculos no império colonial. Portugal era o centro em relação às suas colônias e a periferia em relação à Inglaterra. Em sentido menos técnico, pode dizer-se que durante muito tempo foi um país simultaneamente colonizador e colonizado” (SANTOS, 1992, p. 14).

O fato de Portugal ter sido durante muitos séculos o centro de um vasto império colonial, exercendo ao mesmo tempo posição periférica na Europa, é um elemento básico de sua cultura coletiva, nacional. “Portugal foi o único país colonizador a ser considerado por outros países colonizadores como um país nativo ou selvagem” (SANTOS, 1992, p. 16). As normas de consumo da sociedade portuguesa são mais avançadas que as de produção. As primeiras se aproximam dos países centrais, capitalistas; As segundas apresentam semelhanças com os países periféricos, com problemas como trabalho infantil e repressão sindical, entre outros. (SANTOS, 1992).

“Nas sociedades de desenvolvimento intermédio o Estado tende a ser externamente fraco e internamente forte. A força do Estado reside menos na capacidade de governar por consenso (legitimação), como sucede nos estados democráticos centrais, e mais na capacidade de mobilizar diferentes tipos e graus de coerção social (autoritarismo, tanto sob forma democrática do populismo e do clientelismo, como sob forma não democrática da ditadura). A história moderna do Estado português caracteriza-se por oscilações mais ou menos longas e acentuadas entre o predomínio da legitimação e o predomínio do autoritarismo, em que este último, sob diferentes formas, tem, no conjunto, dominado (...) A prevalência de fenômenos de populismo e de clientelismo contribui em grande medida para que a lógica da ação do Estado (estatal, oficial, formal, pública) seja a cada passo interpenetrada, ou mesmo subvertida, por lógicas sociais particularísticas com influência suficiente para orientar a seu favor e modo não oficial, informal e privado, a atuação do Estado”. (SANTOS, 1992, p. 19).

Em sua obra, Santos (1992) ressalta a questão do sentimento de distância do poder existente na população portuguesa. O autor conecta este sentimento ao termo “familismo amorar”, que significa, de acordo com o criador desta expressão, o sociólogo norte-americano Edward Banfield, as “bases morais de uma sociedade atrasada” (BANFIELD, 1958, 1976 apud SANTOS, 1992, p. 40).

O familismo amorar apresenta-se como sinônimo das práticas de clientelismo, favoritismo e personalismo discutidas na análise da cultura brasileira. Algumas observações etnográficas sobre o caráter português ressaltam o familismo amorar, a crença na sorte, assim como a crença no empenho e no pedido, bem como na dificuldade de um funcionário público em interpretar um papel impessoal. (DIAS, 1971, apud CABRAL, 2003a).

“O familismo amorar próprio de largas camadas das classes subordinadas aponta, necessariamente, para a procura, em especial por parte das famílias camponesas, de relações verticais de intermediação e proteção para todos os aspectos que ultrapassam o domínio exclusivo do grupo doméstico e da economia familiar –

desde o imposto, o voto e o serviço militar, até a obtenção de empregos assalariados, passando por todas as ocasiões da vida em que não é possível evitar o contato com a administração. Tais relações verticais configuram, pois, o clientelismo como recurso assimétrico procurado por essas famílias junto dos “donos do poder” local e/ou nacional, trocando por exemplo voto por proteção pessoal (...) Esta última nada mais é, de resto, do que a expressão prática da necessidade em que se encontram os grupos domésticos mais desmunidos de recursos materiais, sociais e cognitivos de apelar a todos os meios ao seu alcance – lícitos ou menos lícitos (...) – a fim de se adaptarem e resistirem, como unidades de produção e reprodução que se veem livres e autônomas a um meio hostil cuja face mais repressiva é, precisamente, o despotismo administrativo” (CABRAL, 2003b, p. 46)

Hofstede (2001) também procedeu com a avaliação das cinco dimensões básicas de seu modelo em relação a Portugal. As conclusões do autor podem ser visualizadas no gráfico abaixo:

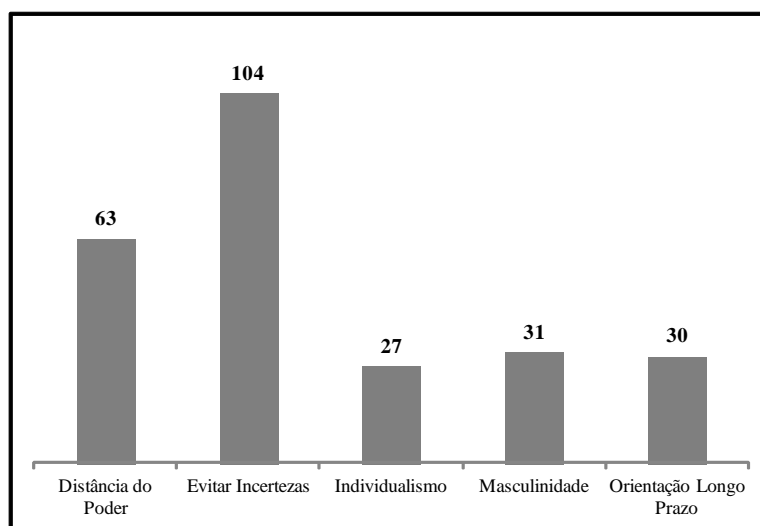


Figura 8: Cultura nacional portuguesa – Dimensões de Hofstede.
(Fonte: Adaptado de <http://geert-hofstede.com/portugal.html>, tradução nossa)

A interpretação dos resultados obtidos por Hofstede (2001) encontra-se resumida na tabela abaixo:

Tabela 11: Cultura nacional portuguesa – Interpretações de Hofstede.

Dimensões Básicas	Características do Brasil
1. Distância do Poder	A pontuação 63 reflete uma sociedade que aceita a distância hierárquica entre os indivíduos e a detenção de privilégios por parte daqueles que ocupam as posições de maior poder. No ambiente organizacional, o chefe solicita informações aos subordinados e estes esperam que os chefes os controle. Uma falta de interesse de um chefe em relação a um subordinado é interpretada como este último não sendo relevante para a organização, deixando-o, conseqüentemente, desmotivado.
2. Evitar Incertezas	Esta dimensão define claramente Portugal. A pontuação do país nesta dimensão é altíssima, apresentando 104 pontos. Países com alta pontuação nesta dimensão mantêm crenças e normas extremamente rígidas, sendo intolerantes com comportamentos e ideias não ortodoxas. Nessas culturas, existe uma necessidade emocional de existência de regras (mesmo que as mesmas não pareçam funcionar): tempo é dinheiro, e as pessoas têm uma grande necessidade de pontualidade e precisão em relação às regras. Costumam também ser resistentes a inovação, sendo a segurança um importante elemento da motivação individual.
3. Individualismo	Portugal, em comparação com o restante dos países europeus (com exceção da Espanha), é uma sociedade coletivista, apresentando 27 pontos apenas esta dimensão. Como já visto, essa característica se manifesta no compromisso, responsabilidade e lealdade entre os membros de um mesmo grupo. A ofensa ao grupo traz embaraço e vergonha sociais ao ofensor. As relações entre chefes e subordinados também são observadas do ponto de vista moral (como uma ligação familiar), e contratações e promoções são prioritariamente concedidas a membros do grupo.
4. Masculinidade	Com a pontuação de 31 nesta dimensão, Portugal demonstra ser "consenso" a sua palavra chave. Uma alta competitividade não é apreciada. Ao contrário, características como solidariedade, preocupação com o próximo, qualidade de vida, resolução de conflitos através da negociação e foco no bem estar coletivo estão presentes na cultura portuguesa.
5. Orientação para Longo Prazo	A pontuação de 30 de Portugal reflete uma cultura orientada para o curto prazo. Suas características básicas são respeito às tradições, relativamente pouca propensão a poupar, e preocupação com estabelecimento de normas.

Fonte: Adaptado de <http://geert-hofstede.com/portugal.html>, tradução nossa

Dessa forma, a posição de Portugal pode ser caracterizável como tendo média distância hierárquica, elevada necessidade de controlar incertezas, alto nível de coletivismo, baixa masculinidade e orientação para o curto prazo:

“Portugal é um país tipicamente latino, pertencendo, por isso, ao grupo mais feminino. No entanto, reconheci imediatamente que os portugueses diferem dos outros países latinos, e, ao contrário dos espanhóis, não matam seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negociando, e não guerreando”. (HOFSTEDÉ, 1997, apud REGO, 2004, p. 108).

A partir da discussão anteriormente proposta, não é surpresa que em seu modelo de dimensões culturais Hofstede (2001) tenha obtido resultados semelhantes para Brasil e Portugal. Ambos os países apresentam elevados índices de distância do poder (ligeiramente superior no Brasil) e aversão à incerteza (bastante superior em Portugal). Além disto, ambos apresentam culturas predominantemente coletivistas (ligeiramente superior no Brasil) e ligeiramente femininas. (SILVA ET AL, 2008).

As características feminina e afiliativa coletivista da cultura portuguesa fazem com que Portugal seja caracterizado como integrante do cluster latino europeu. A alma portuguesa reflete o calor e a amorosidade das pessoas. Além do temperamento afetivo, amoroso e bondoso, outros traços portugueses são a tendência à negociação (a dificuldade em se dizer “não”, muito em virtude da política de neutralidade exercida pelos governantes portugueses em vários momentos da história do país), a moleza de caráter e a capacidade de incorporação do outro (MENDES, 1996; GANNON & PILLAI, 2013; KARNAL, 2012).

Os cidadãos comuns respeitam qualquer pessoa que possua um status de autoridade: um padre, um médico ou um gerente. Na cultura hierárquica portuguesa, a autoridade muito raramente é questionada. Não é coincidência que Portugal tenha sido governado por mais de meio século pelo ditador Antonio Salazar, que refutava o conceito de modernidade e tratava os cidadãos como crianças. Portugal descreve a si mesmo como um país de brandos costumes, de tolerância e de condescendência, o que explica a aceitação das leis repressivas de Salazar por parte da população. (GANNON & PILLAI, 2013).

Embora cada vez mais mulheres portuguesas estejam entrando no mercado de trabalho, ainda não é esperado que elas garantam o sustento de suas famílias. O homem português continua a ser visto como o conquistador e caçador que provê os recursos necessários para a sobrevivência da família. Espera-se que as mulheres, ao chegarem em casa do trabalho, ainda cuidem das crianças e realizem as tarefas domésticas. Com base nisso, poder-se-ia imaginar que Portugal consistisse em uma cultura masculina, mas principalmente em virtude do valor que a cultura concede à terra, ao ambiente e aos relacionamentos, a cultura é predominantemente feminina. (GANNON & PILLAI, 2013).

Em relação aos negócios, a confiança é um fator importante para o português, que é, ao mesmo tempo – e paradoxalmente – amigável e desconfiado na hora de fazer acordos. É necessária a construção de um relacionamento fora do ambiente de trabalho para que seja gerada a confiança necessária. Muitas transações são fechadas durante o almoço, e geralmente costuma-se dizer que, quanto melhor o almoço, melhor o acordo. (GANNON & PILLAI, 2013).

A cultura portuguesa enfatiza o cumprimento das normas estabelecidas e o respeito às tradições. Dessa forma, as mudanças e inovações ocorrem em um ritmo muito lento, o que vem contribuindo para retardar o desenvolvimento econômico do país. Sendo Portugal uma sociedade coletivista, é a família provavelmente a instituição mais importante da sociedade. Os portugueses esforçam-se na manutenção do *status quo*, e desconfiam de quem tenta realizar as coisas de uma forma diferente. Sua crença é que, se algo sempre foi feito de uma determinada forma, alcançando êxito, então não há necessidade de mudá-lo. Esse pensamento confronta-se diretamente com a abordagem individualista vista nos Estados Unidos, onde a criatividade e o “pensar fora da caixa” são recompensados. (GANNON & PILLAI, 2013).

De acordo com Rego (2004), em Portugal, os funcionários se preocupam em agradar e ser aceitos pelos outros; para tal, evitam conflitos e prezam pela manutenção de ambientes de trabalho harmoniosos. No entanto, o autor faz uma ressalva sobre esse comportamento, que, em seu ponto de vista, prejudica imensamente a eficácia, uma vez que “evita decisões impopulares ainda que necessárias, recompensa os colaboradores tendo em vista a aprovação social e não a recompensa do mérito, denota favoritismo para com os amigos” (REGO, 2004, p. 111-112). Para o autor, há ainda,

“a elevada propensão para as relações sociais harmoniosas, a valorização da cooperação na gestão do conflito, a grande sensibilidade dos subordinados às relações “afiliativas” com os seus superiores e a tendência para comunicar de modo indireto (pouco assertivo) embora social e emocionalmente aberto. A densa nuvem de elementos assim desenhada converge com o que foi enunciado por Hofstede (1980, 1991, 1997) – parecendo, por conseguinte, justificável a denominação “feminina” para a cultura portuguesa”. (REGO, 2004, p. 117-118)

Rego (2004) faz em seu trabalho a ressalva de que a orientação afiliativa de uma determinada cultura não parece impedir o desenvolvimento econômico de um país. Uma das chaves para o sucesso é que os gestores portugueses tenham cuidado na implementação de técnicas e modelos de gestão que tenham sua origem em culturas anglo-saxônicas, claramente distintas da portuguesa, e que levem em consideração nas suas atividades de gestão as particularidades de sua cultura.

3

Metodologia

3.1

Tipo de pesquisa, coleta de dados e seleção de empresas

A pesquisa realizada foi exploratória, descritiva e analítica, com a utilização de dados secundários (Códigos de Ética e Conduta) coletados da internet. Foram selecionadas empresas de forma intencional e não probabilista, segundo o critério de acessibilidade e disponibilidade dos referidos documentos na internet, de grandes organizações portuguesas (de acordo com o ranking disponibilizado pela publicação Diário Económico) e brasileiras (de acordo com o ranking disponibilizado pela publicação Exame – Maiores e Melhores).

O critério de ambas as publicações para o ranking das empresas baseou-se no volume de vendas do ano de 2010 das mesmas. Procedeu-se com a escolha de empresas que estivessem nos primeiros lugares da lista e cujo controle acionário fosse total ou majoritariamente português ou brasileiro. Dessa forma, pretendeu-se a exclusão da seleção de empresas que fossem subsidiárias a grandes multinacionais e que, portanto, apenas aderissem à declaração de princípios de suas matrizes. As duas exceções a este critério foram as organizações pertencentes ao setor bancário, por não configurarem como empresas em nenhum dos rankings disponibilizados: Caixa Geral de Depósitos e Caixa Econômica Federal.

A maior parte das companhias escolhidas está associada a pelo menos um Instituto que reconhecidamente incentive práticas de Sustentabilidade/ Responsabilidade Corporativa em seus países, a saber:

- Portugal: Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD); Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE); Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE); Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE); Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG);

- Brasil: Instituto ETHOS; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A seleção de empresas contém três exceções em relação à premissa de associação a institutos que promovam a sustentabilidade. Estas exceções foram consideradas por consistirem em empresas de significativa importância econômica e de sua alta posição nos rankings de seus países. São elas: Ipiranga Produtos (4ª posição no ranking Brasil), Petrobras S.A. (1ª posição no ranking Brasil) e Transportes Aéreos Portugueses (TAP – 6ª posição no ranking Portugal).

Procurou-se proceder com uma análise espelho Portugal-Brasil de empresas pertencentes a importantes setores econômicos em ambos os países:

Tabela 12: Seleção de Empresas para Análise dos Códigos de Ética e Conduta

Setor Econômico	Brasil	Portugal
Indústria de Base/ Energia	- Petrobras S.A; - Eletrobras/ Furnas	- Petróleos de Portugal - Petrolgal S.A; - EDP Serviço Universal
Bens de Consumo	- BR Foods	
Atacado	- Ipiranga Produtos	
Varejo		- Modelo Continente - Hipermercados S.A; - Pingo-Doce Distribuição Alimentar
Construção Civil	- Grupo Odebrecht	
Serviços	- Oi/ Telemar; - Infraero Aeroportos	- PT Comunicações; - Transportes Aéreos Portugueses; - ANA - Aeroportos de Portugal
Bancário	- Caixa Econômica Federal	- Caixa Geral de Depósitos

Observações: Petrolgal S.A – Empresa pertencente ao Grupo Galp Energia; Modelo Continente – Empresa pertencente ao Grupo SONAE; Pingo-Doce – Empresa pertencente ao Grupo Jerónimo Martins

3.2 Análise dos dados

Para a análise dos Códigos de Ética e Conduta das empresas foi utilizada a metodologia análise de conteúdo, que consiste em uma técnica de tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2010):

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1977, apud VERGARA, 2010, p.7).

Foram recolhidos os códigos de ética e/ou de conduta de todas as empresas selecionadas e constituintes da amostra, submetendo-se tais documentos a um processo de análise de conteúdo.

Para a análise de conteúdo dos códigos de ética e conduta das empresas selecionadas, estabeleceram-se duas questões e quatro pilares. As questões foram subdivididas em categorias: 1. Primeira questão: declaração dos objetivos dos documentos e enunciação dos princípios éticos gerais, subdividida nas categorias (i) “Palavra do Presidente”, (ii) Objetivos do Documento e (iii) Princípios Éticos Gerais; 2. Segunda questão: enunciação dos princípios éticos norteadores dos relacionamentos com os colaboradores e demais *stakeholders*, subdividida nas categorias (i) Relacionamentos com Colaboradores, com categorias próprias de Direitos dos colaboradores (dez categorias) e Deveres dos colaboradores (treze categorias) e (ii) Relacionamentos com *stakeholders*, subdivididos em sete categorias.

Os quatro pilares também foram subdivididos em categorias: 1. Primeiro pilar: comunicação, subdividido em duas categorias, (i) Monitoramento do Cumprimento do Código de Ética e (ii) Vigência, Avaliação e Revisões do Código de Ética; 2. Segundo pilar: internalização, subdividido em três categorias, (i) Monitoramento do Cumprimento do Código de Ética, (ii) Ouvidoria/ Canal de Denúncia e (iii) Comitê de Ética; 3. Terceiro pilar: indicadores, sem subdivisões em categorias; 4. Quarto pilar: reconhecimento, sem subdivisões em categorias.

Além dos quatro pilares, também se introduziu como objeto de análise a existência de medidas disciplinares/ sanções no caso de descumprimento do Código de Ética e/ ou Conduta.

4 Análise dos Códigos de Ética e de Conduta das Empresas Brasileiras e Portuguesas

4.1

Categorias para análise de conteúdo dos dados

Para a análise de conteúdo dos Códigos de Ética e Conduta das empresas brasileiras e portuguesas selecionadas, foram definidas duas questões e quatro pilares com suas respectivas categorias, cujas presenças nos documentos obtiveram percentuais considerados significativos para a análise. As questões, categorias e pilares serão explicitados a seguir:

4.1.1

Declaração dos objetivos dos documentos e enunciação dos princípios éticos gerais

O objetivo desta questão é avaliar quais os objetivos e valores gerais que a Administração pretende alcançar a partir daquele determinado conjunto de princípios e normas éticas enunciados nos documentos. Para tal, foram estipuladas três categorias de análise. Na Categoria 1, analisa-se se os Códigos de Ética e Conduta são introduzidos pelo que geralmente se conhece como “Palavra do Presidente”, momento em que o líder ocupante do mais alto cargo executivo da empresa explica como se deu o processo de elaboração do documento. Na Categoria 2, avalia-se se os documentos supracitados possuem uma declaração clara de seu objetivo. E, por fim, na Categoria 3, certifica-se de que os Códigos são introduzidos através de declarações dos princípios éticos gerais das organizações.

Analisando-se as três categorias para a seleção considerada, chega-se às seguintes frequências:

Tabela 13: Primeira questão.

Categoria 1	"Palavra do Presidente"
<i>Frequência na Seleção de</i>	BR ¹ : 25%
<i>Empresas</i>	PT ² : 0%
Categoria 2	Objetivos do Documento
<i>Frequência na Seleção de</i>	BR ¹ : 75%
<i>Empresas</i>	PT ² : 100%
Categoria 3	Princípios Éticos Gerais
<i>Frequência na Seleção de</i>	BR ¹ : 88%
<i>Empresas</i>	PT ² : 100%

¹ Seleção Brasileira; ² Seleção Portuguesa

- Categoria 1 – “Palavra do Presidente”

Empresas brasileiras

Discurso – em suas cartas, os presidentes afirmam terem sido os documentos elaborados a partir de um processo participativo e representativo, envolvendo empregados e empregadas de diversas Unidades da empresa. As participações dos colaboradores se concretizaram via sugestões e críticas apresentadas em workshops ou enviadas por meio de canal eletrônico direto.

- Categoria 2 – Objetivos do Documento

Empresas brasileiras

Discurso - alguns dos objetivos apresentados: servir como um instrumento de trabalho, um guia moral; reduzir a subjetividade das interpretações e apresentar os princípios e valores que devem orientar o comportamento organizacional.

Empresas portuguesas

Discurso - clarificação dos valores da empresa, deixando claro o que é certo e o que é errado, de forma a orientar a conduta pessoal e profissional dos colaboradores com os *stakeholders*, tanto interna quanto externamente. O código de ética do Grupo Galp Energia salienta ainda que “As disposições do presente Código de Ética, enquanto conjunto de regras éticas que se impõem à consciência como modelo comportamental, não se esgotam nas suas disposições”.

- Categoria 3 – Princípios Éticos Gerais

Empresas brasileiras

Discurso - legalidade, eficiência, probidade administrativa, urbanidade, transparência, moralidade, eficácia, honestidade, lealdade, colaboração, respeito à vida e à liberdade, consideração e respeito entre as pessoas; a justiça e equidade, zelo, mérito, impessoalidade; a coerência entre o discurso e a prática, são alguns dos princípios enumerados. Um dos códigos analisados, o da Infraero, apresenta no rodapé de cada uma das páginas de seu documento uma frase que exemplifica, com simplicidade, o fio condutor moral das ações de seus colaboradores: “Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você”. (INFRAERO).

Empresas portuguesas

Discurso - igualdade, solidariedade, repúdio a qualquer forma de discriminação e corrupção; integridade, ética, transparência, honestidade, profissionalismo, rigor, boa-fé, dedicação ao cliente, responsabilidade; espírito competitivo e inovador, espírito de equipe, desenvolvimento dos colaboradores, orientação para resultados, seriedade, imparcialidade; competência técnica e diligência; prudência na gestão dos riscos; respeito pelos interesses confiados, entre outros.

“A Sonae Holding conduz a sua actividade de acordo com princípios de desenvolvimento sustentável, procurando que os seus contributos para a sociedade excedam o valor económico gerado pelos seus negócios e se exprimam na melhoria do bem-estar das comunidades em que está inserida” (GRUPO SONAE).

4.1.2

Enunciação dos princípios éticos norteadores dos relacionamentos com os colaboradores e demais *stakeholders*

Com esta análise, pretende-se identificar, para as empresas selecionadas, quais são os princípios éticos e as normas de conduta que embasam o relacionamento da organização com os seus colaboradores, e destes com os *stakeholders*.

4.1.2.1

Relacionamentos com os colaboradores

Identificou-se nos Códigos de Ética e Conduta uma clara divisão no que diz respeito ao que a organização entende como Direitos de seus Colaboradores e também o que ela entende como Deveres dos seus Colaboradores. A fim de clarificar, detalhar e, conseqüentemente, aprimorar o nível de compreensão a respeito da definição de direitos e deveres, foram ainda identificadas categorias – apresentadas a seguir – que serão utilizadas para a análise dos documentos das empresas selecionadas.

Oitenta e oito por cento das empresas que compõem a seleção de organizações brasileiras fazem alguma menção em seus Códigos de Ética aos direitos de seus colaboradores, direitos que não só devem ser preservados, mas também garantidos por princípios éticos discriminados nos documentos. Da mesma forma, cem por cento da seleção portuguesa garantem a preservação de alguns direitos específicos de seus colaboradores.

Identificaram-se dez categorias de direitos, a saber:

Tabela 14: Segunda Questão - Direitos dos colaboradores.

Categoria 1	Qualidade de Vida/ Segurança
Categoria 2	Não Discriminação
Categoria 3	Livre Manifestação/ Participação
Categoria 4	Treinamento e Desenvolvimento
Categoria 5	Transparência
Categoria 6	Igualdade de Oportunidades
Categoria 7	Não Exploração
Categoria 8	Proibição de Práticas de Assédio
Categoria 9	Confidencialidade de Informações Pessoais
Categoria 10	Liberdade de Associação e Negociação Coletiva

- Categoria 1 - Qualidade de Vida/ Segurança: as empresas devem garantir um ambiente de trabalho sadio, com boas condições de higiene e ergonomia, além da preservação das questões de segurança; além disto, as organizações devem propiciar aos colaboradores uma qualidade de vida que lhes permita equilibrar vida pessoal e profissional;

- Categoria 2 - Não Discriminação: as diversidades de características dos colaboradores são reconhecidas e devem ser respeitadas. Sob nenhuma hipótese, deve-se dispensar a algum colaborador qualquer tratamento que não seja equânime. Nenhum tipo de discriminação, como, entre outras, de origem social, cultural, étnica, de gênero, idade, crenças políticas e religiosas, são admitidas; a não discriminação a colaboradores portadores de doenças não contagiosas aparece especificamente em documentos pertencentes à amostra portuguesa;

- Categoria 3 - Livre Manifestação/ Participação: disponibilização de canais de escuta para as críticas, sugestões e contribuições dos colaboradores; estímulo à livre manifestação de ideias, através do repúdio a humilhações e desqualificações de qualquer tipo e a qualquer tempo; espírito crítico, de iniciativa e inovador são estimulados, assim como trabalho em equipe;

- Categoria 4 - Treinamento e Desenvolvimento: reconhecimento da necessidade de investimento contínuo em seus colaboradores, aperfeiçoando-os, especializando-os e treinando-os;

- Categoria 5 - Transparência: estabelecimento de critérios claros e transparentes, tanto em relação às oportunidades de carreira, como em relação às avaliações de desempenho;

- Categoria 6 - Igualdade de Oportunidades: o mérito é apresentado como critério único e decisivo para recompensas, reconhecimentos e promoções. Favoritismos não são aceitos;

- Categoria 7 – Não Exploração: utilização de trabalho infantil e mão de obra escrava são inaceitáveis;

- Categoria 8 - Proibição de Práticas de Assédio: não são permitidas práticas de violência verbal, constrangimentos, ou que se configurem como formas de assédio moral ou sexual; não são tolerados comportamentos ofensivos da dignidade da pessoa humana;

- Categoria 9 - Confidencialidade de Informações Pessoais: as informações pessoais são disponibilizadas apenas para os indivíduos a quem se referem e para o departamento de gestão de pessoas;

- Categoria 10 - Liberdade de Associação e Negociação Coletiva: estas liberdades estão asseguradas contanto que, no exercício de seu direito de greve, os colaboradores zelem “pela defesa da vida, pela integridade física e segurança das pessoas e instalações e pela preservação do meio ambiente” (PETROBRAS S.A.).

Já cem por cento das empresas brasileiras e portuguesas selecionadas elencam em seus Códigos de Ética uma série de normas que devem ser seguidas pelos seus colaboradores. Foram identificadas treze categorias de deveres mais frequentes nos documentos comuns a ambas as amostras:

Tabela 15: Segunda Questão - Deveres dos colaboradores.

Categoria 1	Lealdade aos Demais Colaboradores
Categoria 2	Respeito aos Demais Colaboradores
Categoria 3	Não aceitar Corrupção, Suborno ou Propina
Categoria 4	Autodesenvolvimento
Categoria 5	Contribuir com um Bom Ambiente de Trabalho
Categoria 6	Comportamento de Líderes e Gestores
Categoria 7	Confidencialidade de Informações
Categoria 8	Segurança das Informações
Categoria 9	Negociação de Títulos Mobiliários com Base em Informação Privilegiada
Categoria 10	Zelo pelo Patrimônio
Categoria 11	Conflito de Interesses
Categoria 12	Presentes e Doações
Categoria 13	Uso de Álcool, Drogas e Porte de Armas

- Categoria 1 - Lealdade aos Demais Colaboradores: respeito à produção intelectual, às ideias, aos pensamentos e às obras dos demais colegas; reconhecer seu mérito e não utilizá-lo sem permissão do autor; partilhar informações e conhecimento visando à maximização do desempenho coletivo;

- Categoria 2 - Respeito aos Demais Colaboradores: manter sempre um relacionamento respeitoso com os demais colaboradores, prezando por sua reputação; não agir com preconceito nem inventar e espalhar boatos. "A relação entre todos os administradores e colaboradores deve pautar-se pelo respeito mútuo, lealdade, cooperação, honestidade e clareza de comunicação, na procura conjunta da excelência do resultado colectivo" (GRUPO SONAE);

- Categoria 3 - Não aceitar corrupção, suborno ou propina: não pleitear, solicitar nem receber qualquer gratificação financeira ou outro tipo de vantagem

no exercício de suas atividades profissionais, nem estimular outro colaborador a fazê-lo;

- Categoria 4 - Autodesenvolvimento: os colaboradores devem se empenhar em sua evolução pessoal, através de uma melhoria contínua e do aproveitamento completo dos treinamentos oferecidos pelas empresas;

"Cumprir com máximo empenho, qualidade técnica e assiduidade as obrigações de seu contrato de trabalho, aproveitar as oportunidades de capacitação permanente, avaliar-se sistematicamente e aprender com os erros seus e de outrem" (PETROBRAS S.A.).

"Devem os colaboradores da empresa (...) assumir riscos controlados, actuar pró-activamente e agir com responsabilidade em todas as situações (...). Valorizar o espírito de iniciativa, o mérito pessoal e a diligência na prossecução dos objectivos (...). Agir com abertura de espírito e disponibilidade para aprender com os erros, em vez de ignorá-los ou ocultá-los" (ANA AEROPORTOS).

- Categoria 5 - Contribuir com um Bom Ambiente de Trabalho: os colaboradores devem contribuir para o bom ambiente de trabalho através de esforços de cooperação e integração, promovendo o desenvolvimento de trabalhos em equipe e zelando pelo cumprimento das normas de conduta;

- Categoria 6 - Comportamento de Líderes e Gestores: os líderes devem servir de exemplo na prática das diretrizes éticas corporativas; devem dispensar tratamento igualitário a todos os membros de sua equipe, e garantir que o comportamento de seus liderados esteja alinhado com as normas de conduta corporativa;

- Categoria 7 - Confidencialidade de Informações: de todo e qualquer funcionário que detenha informações sobre a organização indisponíveis para o grande público ou para os demais colaboradores, é exigido que mantenha a confidencialidade das mesmas, exceto quando a divulgação for exigida por lei;

- Categoria 8 - Segurança das Informações: informações relevantes devem ser armazenadas apropriadamente, não devendo ficar expostas nas estações de trabalho ou impressoras; este item é somente abordado em códigos de ética da seleção de empresas brasileiras;

- Categoria 9 - Negociação de Títulos Mobiliários com base em Informação Privilegiada: não comprar nem vender ações e/ou títulos mobiliários

com base em informações privilegiadas que o colaborador possua em virtude de sua função dentro da empresa. O funcionário também deve abster-se de divulgar estas informações para que terceiros o façam;

- Categoria 10 - Zelo pelo Patrimônio: os colaboradores devem preservar a integridade do patrimônio físico, financeiro e intelectual da organização; “Os pedidos de reembolso devem refletir exatamente os gastos incorridos” (OI/TELEMAR); minimização de custos tornando os recursos mais eficientes e diminuindo o desperdício;

- Categoria 11 - Conflito de Interesses:

"Conflito de interesse é toda e qualquer situação em que o atendimento às pretensões do funcionário, administrador e conselheiro possa representar, direta ou indiretamente, impacto adverso aos interesses da Companhia, de seus clientes, de seus fornecedores e de seus acionistas" (BR FOODS).

Os colaboradores devem fazer com que o interesse geral da empresa prevaleça sobre seus interesses particulares. Desta forma, não devem fazer uso de seu tempo de trabalho para atividades pessoais; também não devem utilizar cargo, função ou influência para obter vantagens para si ou para outros;

"Os colaboradores com relações familiares ou equiparadas não poderão exercer a sua actividade profissional em relação hierárquica ou funcional, directa ou indirecta, devendo colaborar com a Empresa na tomada de medidas necessárias para suprimir tal situação. Qualquer conflito ou potencial conflito de interesses deve ser transmitido e discutido com o superior hierárquico" (GRUPO GALP ENERGIA).

- Categoria 12 - Presentes e Doações: é vedado aos colaboradores aceitar presentes ou doações de clientes, fornecedores e parceiros, exceto nos casos em que os brindes não tenham valor comercial significativo; toda e qualquer oferta que possa ser interpretada como uma tentativa de influenciar a empresa ou o colaborador deve ser rejeitada;

- Categoria 13 - Uso de Álcool, Drogas e Porte de Armas: este item aparece exclusivamente em alguns códigos de ética de empresas brasileiras. É proibido trabalhar nas dependências da companhia ou representá-la externamente sob efeito de álcool ou drogas. É também proibido o porte de armas, exceto aos colaboradores que necessitem deste instrumento para o exercício de sua função.

4.1.2.2

Relacionamentos com os *stakeholders*

A partir da leitura dos Códigos de Ética e Conduta das empresas selecionadas, foram identificadas sete categorias de *stakeholders*. A análise, assim como na seção anterior de direitos e deveres dos colaboradores, deu-se categoria a categoria, expressando, desta vez, o percentual de frequência com que cada categoria aparece na seleção de empresas realizada.

Por serem considerados em poucos e específicos Códigos de Ética, não serão levados em consideração nesta análise os princípios éticos que orientam relacionamentos em âmbito internacional das empresas, nem seus relacionamentos com Associações/ Entidades de Classe, Mídia e Parceiros Comerciais.

Tabela 16: Categorias de conduta ética com *stakeholders*.

Categoria 1	Cientes/ Consumidores
<i>Frequência na Seleção de Empresas</i>	BR¹: 100% PT²: 88%
Categoria 2	Acionistas/ Investidores
<i>Frequência na Seleção de Empresas</i>	BR¹: 63% PT²: 63%
Categoria 3	Fornecedores/ Prestadores de Serviços
<i>Frequência na Seleção de Empresas</i>	BR¹: 100% PT²: 100%
Categoria 4	Concorrentes
<i>Frequência na Seleção de Empresas</i>	BR¹: 63% PT²: 88%
Categoria 5	Governo/ Órgãos Reguladores
<i>Frequência na Seleção de Empresas</i>	BR¹: 100% PT²: 88%
Categoria 6	Comunidades
<i>Frequência na Seleção de Empresas</i>	BR¹: 63% PT²: 88%
Categoria 7	Meio Ambiente
<i>Frequência na Seleção de Empresas</i>	BR¹: 100% PT²: 88%

¹ Seleção Brasileira; ² Seleção Portuguesa

- Categoria 1 – Clientes/ Consumidores

Empresas brasileiras

Discurso - transparência, oferecer produtos/serviços de qualidade que atendam/ superem as expectativas dos clientes, atendimento eficiente, eficaz, cortês e respeitoso, reparação de danos de forma rápida e ágil. “O cliente satisfeito é o fundamento da existência do Grupo Odebrecht” (GRUPO ODEBRECHT).

Empresas portuguesas

Discurso - oferecer diversidade de escolha a preços competitivos, não discriminar clientes – todos devem ser tratados com elevado profissionalismo, respeito, honestidade, boa-fé, cortesia; definição clara das condições de venda; produtos confeccionados com elevado padrão de qualidade e segurança.

“A CDG disponibiliza informação sobre os seus produtos, serviços e respectivos custos, incluindo os de natureza fiscal, redigida de forma clara, correcta, segura e acessível, de modo a que o Cliente possa fazer uma escolha livre e ponderada” (CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS).

- Categoria 2 – Acionistas/ Investidores

Empresas brasileiras

Discurso - comunicação transparente, precisa e oportuna, não só aos acionistas majoritários, mas também aos minoritários:

“Os acionistas são satisfeitos mediante os retornos adequados e a valorização segura do seu patrimônio tangível e intangível. O relacionamento com os Acionistas deve ter como base a comunicação precisa e oportuna de informações que lhes permitam acompanhar o desempenho e as tendências da Empresa, especialmente aquelas que impactam seu valor de mercado” (GRUPO ODEBRECHT).

Empresas portuguesas

Discurso - respeito ao princípio de igualdade de tratamento aos diferentes acionistas/ investidores; disponibilização de informações de forma verdadeira, transparente e rigorosa.

“O principal objectivo da Sonae Holding é maximizar o valor criado para os seus stakeholders, principalmente para os seus accionistas, numa perspectiva

sustentável a médio e longo prazo e no estrito cumprimento dos valores da empresa" (GRUPO SONAE).

- Categoria 3 – Fornecedores/ Prestadores de Serviços

Empresas brasileiras

Discurso - a empresa deve fazer a seleção de seus fornecedores mediante critérios legais e técnicos; nenhum fornecedor pode ser favorecido em detrimento de qualquer outro; os colaboradores dos fornecedores e prestadores de serviços devem ser tratados com o mesmo respeito e cordialidade que os colaboradores da empresa.

"Somente devem ser contratados os fornecedores e parceiros que respeitem, atuem e estejam de acordo com todas as legislações e regulamentações aplicáveis ao serviço ou produto contratado, além das regras e orientações de conduta deste Código" (OI/ TELEMAR).

Empresas portuguesas

Discurso - não pode haver favorecimento ou privilégio de fornecedores; a empresa deve investir em uma parceria leal e amigável com os fornecedores; a empresa deve relacionar-se com fornecedores/ prestadores de serviços que partilhem de seus princípios éticos.

"A selecção de fornecedores ou prestadores de serviços deve processar-se em conformidade com as condições de mercado, devendo ser considerados não apenas os indicadores económico-financeiros, condições comerciais e qualidade dos produtos ou serviços propostos, mas também o comportamento ético e consciência ambiental do fornecedor ou prestador de serviços" (PT COMUNICAÇÕES).

- Categoria 4 – Concorrentes

Empresas brasileiras

Discurso - lealdade, civilidade e observância à Lei de Defesa da Concorrência (Lei nº 8.884/94) são os itens mais ressaltados.

"Não devem ser feitos comentários que possam afetar a imagem dos concorrentes, nem que contribuam para a divulgação de boatos sobre eles. Os concorrentes devem ser tratados com o mesmo respeito com que a Empresa espera ser tratada" (GRUPO ODEBRECHT).

Empresas portuguesas

Discurso - os códigos de ética enunciam a adoção de regras de cordialidade e respeito mútuo, lealdade, apoio às práticas de livre comércio:

“O Grupo Jerónimo Martins acredita na concorrência forte mas leal e adopta políticas de comércio que têm em vista a protecção dos direitos do consumidor. O Grupo Jerónimo Martins apoia todas as actividades que tendam a proibir a existência de actividades restritivas do livre comércio” (GRUPO JERÓNIMO MARTINS).

- Categoria 5 – Governo/ Órgãos Regulatórios

Empresas brasileiras

Discurso - as solicitações feitas pelo governo e/ou entidades reguladoras devem ser atendidas com absoluta presteza. É vedada a prática de suborno e o oferecimento de presentes que visem a influenciar decisões. O relacionamento deve primar pela transparência e integridade.

Empresas portuguesas

Discurso - cooperação, rigor, transparência, e a proibição de práticas de suborno em busca de favorecimento.

- Categoria 6 – Comunidades

Empresas brasileiras

Discurso - canais permanentes de comunicação e diálogo; prevenção, avaliação e controle do impacto das atividades da empresa sobre a comunidade na qual está inserida; reparação de impactos e externalidades negativas causadas pela organização com a máxima agilidade; incentivo à participação dos colaboradores em projetos sociais de integrá-los à sociedade.

"Incentivar o envolvimento e o comprometimento dos seus empregados, em debates e elaboração de propostas, inclusive em ações de voluntariado, tendo em vista a viabilização e o fortalecimento de projetos de caráter social, em ações articuladas com órgãos públicos e privados, governamentais e não governamentais" (ELETROBRAS).

Empresas portuguesas

Discurso - promoção da qualidade de vida e preocupação com desenvolvimento sócioeconômico das comunidades, além de formação de capital humano e promoção das capacidades locais.

"No seu relacionamento com as comunidades locais das zonas de influência dos seus aeroportos, a ANA rege-se pelos seguintes princípios: 1. Colaboração com as comunidades locais tendo em vista o desenvolvimento económico, social e cultural das populações; 2. Promoção e preservação do bem-estar das populações, designadamente do meio ambiente em que se inserem; 3. Diálogo e relacionamentos construtivos para a promoção dos interesses das comunidades locais" (ANA AEROPORTOS).

- Categoria 7 – Meio Ambiente

Empresas brasileiras

Discurso - discorre-se sobre preocupação com consciência ambiental e preservação dos ecossistemas; minimização de impactos adversos ao meio ambiente, preocupando-se com armazenagem e descarte de produtos.

"Nas Relações com o Meio ambiente, o Sistema Petrobras compromete-se a desenvolver programas visando maximizar sua eficiência energética, e o uso de energias renováveis (...). Promover o uso sustentável de água, petróleo, gás natural e energia; a redução do consumo; a reciclagem de materiais; a redução da geração de resíduos sólidos e da emissão de gases poluentes" (PETROBRAS S.A.).

Empresas portuguesas

Discurso - uso responsável dos recursos naturais, gestão ecoeficiente, minimização dos impactos negativos das operações da organização sobre o ambiente, racionalização efetiva de recursos e controle da emissão de gases poluentes.

"A gestão e os colaboradores do Grupo TAP dedicarão atenção às temáticas da responsabilidade social, sustentabilidade e cidadania empresariais: a) Promovendo as políticas de Empresa que desenvolvam a responsabilidade social, tanto na sua dimensão interna como na externa; b) Participando directa ou indirectamente em projetos de intervenção social, actividades cívicas, sociais e culturais no seio das comunidades em que estão inseridas; c) Procurando estimular a disponibilização das suas competências em projectos comunitários, designadamente, através do voluntariado" (TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES – TAP).

4.2

Pilares para análise de conteúdo dos dados

Conforme discutido no capítulo teórico, as organizações que desejam incorporar à sua cultura organizacional valores éticos que norteiem o comportamento da Administração e dos colaboradores devem investir tempo e recursos em quatro ações específicas. Essas quatro ações, identificadas como “pilares” no presente trabalho, se bem conduzidas, atuam como uma base de sustentação da gestão ética da organização. Dois dos pilares possuem categorias próprias, que facilitam sua análise e compreensão:

Tabela 17: Os quatro pilares de sustentação da gestão ética.

Pilar 1	Comunicação
Categoria 1	Divulgação do Código de Ética
Categoria 2	Vigência, Avaliação e Revisões do Código de Ética
Pilar 2	Internalização
Categoria 1	Monitoramento do Cumprimento do Código de Ética
Categoria 2	Ouvidoria/ Canal de Denúncia
Categoria 3	Comitê de Ética
Pilar 3	Indicadores
Pilar 4*	Reconhecimento
Outros**	Medidas Disciplinares/ Sanções no caso de Descumprimento do Código

*O pilar 4 não é mencionado no Código de Ética ou Conduta de nenhuma empresa da seleção de empresas;

** Não é necessariamente um pilar de sustentação, uma vez que se baseia no caráter punitivo do descumprimento, mas como a maior parte dos códigos faz menção a este item, procedeu-se com sua inclusão na análise.

A empresa Transportes Aéreos Portugueses (TAP) é a única da seleção de empresas que não faz menção a nenhum destes pilares em seu documento. Em compensação, os Grupos Jerónimo Martins e EDP possuem documentos específicos que regulamentam suas Comissões de Ética e consequentemente o processo de implementação de uma gestão ética. Estes documentos também estão disponíveis em seus sítios eletrônicos. São documentos minuciosos, em especial o da EDP Serviço Universal, cujo detalhamento de informações se destaca frente a todas as outras empresas selecionadas – tanto as brasileiras quanto as portuguesas.

4.2.1

Pilar 1- Comunicação

- Categoria 1 - Divulgação do Código de Ética

Empresas brasileiras: as normas estabelecem que o Código será amplamente divulgado, através de meios impressos e eletrônicos; os colaboradores são orientados mediante palestras, cartazes e informativos para que cumpram todas as normas previstas no código.

Empresas portuguesas: os códigos são disponibilizados para todos os colaboradores, que devem subscrever uma declaração de adesão ao mesmo; a empresa promoverá não só a divulgação do Código, mas também a sensibilização e formação de todos os colaboradores.

“Também a todos os fornecedores do Grupo EDP, quando do seu registro no sistema de Qualificação de Fornecedores, é pedido um compromisso de adesão aos princípios de acção estabelecidos no Código” (EDP SERVIÇO UNIVERSAL).

- Categoria 2 -Vigência, Avaliação e Revisões do Código de Ética

Empresas brasileiras: o Código será submetido a revisões periódicas, com transparência e também com envolvimento de todas as partes interessadas.

"Este Código não é exaustivo. A Oi acredita que sua participação contribui para o aprimoramento das condutas éticas. A política de portas abertas da Oi encoraja você a trazer suas dúvidas, críticas ou sugestões sobre este Código ao seu superior imediato, ao Agente de Ética e ao Comitê de Ética" (OI/ TELEMAR).

Empresas portuguesas: o código será objeto de revisões sempre que o Conselho de Administração o entender como necessário (AEROPORTOS ANA).

“A Comité de Ética procede à revisão do Código de Ética EDP e do presente regulamento, numa base anual, por forma a assegurar que os mesmos são apropriadamente divulgados e aplicados e se mantêm adequados aos objectivos de transparência, isenção e integridade de actuação, bem como de excelência de gestão” (EDP SERVIÇO UNIVERSAL).

4.2.2

Pilar 2 – Internalização

- Categoria 1 -Monitoramento do Cumprimento do Código de Ética

Empresas brasileiras: a organização compromete-se a cumprir e promover o Código, através de dispositivos de gestão e monitoramento, “divulgando-o permanentemente, com disposição a esclarecimento de dúvidas e acolhimento de sugestões, e submeter este Código e suas práticas a processos de avaliação periódica” (PETROBRAS S.A.).

Empresas portuguesas: é de responsabilidade das administrações das empresas garantir que os princípios do Código sejam comunicados, compreendidos, respeitados e praticados por todos os colaboradores.

- Categoria 2 -Ouvidoria/ Canal de Denúncia (Confidencialidade)

Empresas brasileiras: é esperado que os colaboradores que se comportem conforme os princípios éticos dos códigos comuniquem a canais de denúncia específicos qualquer transgressão observada às normas éticas da organização. O colaborador terá sua confidencialidade preservada e não serão permitidas retaliações de terceiros ao mesmo.

“A Oi repudia a prática da denúncia vazia, conspiratória ou vingativa. A denúncia é valorizada quando o colaborador tiver conhecimento de fatos, dados ou situações que possam prejudicar a Oi, seus colaboradores ou demais públicos de interesse da Companhia” (OI/ TELEMAR).

Empresas portuguesas: a empresa disponibiliza um circuito interno de comunicação para práticas irregulares. A confidencialidade do denunciante é garantida, e práticas de retaliação são proibidas. Um tratamento justo é concedido a quem é denunciado.

- Categoria 3 - Comitê de Ética

Empresas brasileiras:

“O Comitê de Ética é responsável pela gestão do Código de Ética bem como pela sua revisão, sempre que necessário. Os Agentes de Ética são os colaboradores escolhidos pelo Comitê de Ética para suportá-lo na gestão da cultura ética, ganhando uniformidade no repasse das orientações corporativas e na tomada de decisões relativas ao tema. O Comitê de Ética irá discutir e deliberar todos os

casos de violação deste Código e aplicará as devidas penalidades, que serão comunicadas ao Comitê Executivo. As deliberações do Comitê de Ética seguirão seu Regimento Interno" (OI/ TELEMAR).

Empresas portuguesas:

São competências do Comitê de Ética do Grupo Jerónimo Martins:

“a) Acompanhar, com isenção e independência dos órgãos sociais da Sociedade, a divulgação e o cumprimento do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins em todas as sociedades dele integrante;

b) Estabelecer os canais de comunicação com os destinatários do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins e recolher as informações que lhes sejam dirigidas a este propósito;

c) Zelar pela existência de um sistema adequado de controlo interno do cumprimento do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins, procedendo, designadamente, à avaliação das recomendações resultantes destas acções de controlo;

d) Apreciar as questões que, no âmbito do cumprimento do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins, sejam-lhes submetidas pelo Conselho de Administração, pela Comissão de Auditoria e pela Comissão de Responsabilidade Corporativa e ainda analisar, em abstracto, aquelas que sejam levantadas por qualquer colaborador, cliente ou parceiro de negócio;

e) Submeter à Comissão de Responsabilidade Corporativa a adopção de quaisquer medidas que considere convenientes neste âmbito, incluindo a revisão de procedimentos internos, bem como propostas de alteração do Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins;

f) Elaborar um relatório anual, a apresentar à Comissão de Responsabilidade Corporativa, sobre as actividades desenvolvidas” (GRUPO JERÓNIMO MARTINS).

São competências do Comitê de Ética da EDP SERVIÇO UNIVERSAL:

“a) Elaborar e propor à Comissão de Governo Societário e de Sustentabilidade o seu Regulamento Interno;

b) Propor à Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade os instrumentos, políticas, objetivos e metas em matéria de ética empresarial;

c) Emitir parecer, quando solicitado por algum dos órgãos de gestão da Sociedade, sobre práticas ou códigos de conduta nos domínios da ética ou da deontologia, desenvolvidos no quadro de necessidades específicas, legais ou regulamentares;

d) Apreciar as infracções ao Código de Ética reportadas, decidir da sua relevância/ admissibilidade e, em caso de admissão, decidir e controlar a execução das acções correctivas subsequentes; (...);

e) Elaborar relatórios trimestrais sobre o desempenho da organização em matéria da aplicação do Código de Ética;

f) Rever anualmente a adequação do Código de Ética e dos procedimentos dele decorrentes às necessidades do Grupo EDP.” (EDP SERVIÇO UNIVERSAL).

4.2.3

Pilar 3 - Indicadores

A única empresa da seleção considerada que faz menção a este item é a EDP Serviço Universal. De acordo com o documento de Regulamentação do Comitê de Ética, este faz uma ampla revisão do Código e Ética EDP em base anual.

“Para efeitos de revisão e avaliação da eficácia da gestão ética, anualmente serão avaliados os seguintes indicadores:

a) Número de alegadas infracções reportadas (reclamações);

b) Taxa de aceitação de reclamações (número de reclamações aceites/ número total de reclamações reportadas);

c) Taxa de resolução de reclamações (número de processos concluídos/ número de reclamações aceites);

d) Recorrência de infracções ao Código de Ética (medida da eficácia das acções correctivas);

e) Percepção dos colaboradores quanto à consistência das práticas da gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética;

f) Percepção de outros stakeholders (...) quanto à consistência das práticas de gestão com os valores e compromissos afirmados no Código de Ética.” (EDP SERVIÇO UNIVERSAL)

4.2.4

Pilar 4 – Reconhecimento

Não há menção a este item em nenhum documento de nenhuma das empresas seleccionadas.

4.2.5

Outros – Medidas disciplinares / Sanções no caso de descumprimento dos códigos

Empresas brasileiras: qualquer colaborador que violar os termos do Código de Ética vigente na empresa, está sujeito a medidas disciplinares determinadas pelo Comitê de Ética, sem prejuízo de eventuais medidas legais que sejam cabíveis; também o colaborador que permitir que outro funcionário viole o Código de Ética

está sujeito a ações disciplinares; "A empresa não permite nenhuma forma de punição, medida disciplinar ou retaliação contra colaboradores por atos decorrentes do cumprimento deste código de ética" (INFRAERO).

Empresas portuguesas: o descumprimento de qualquer norma existente no Código de Ética é passível de aplicação de medida disciplinar e/ou legal.

4.3 Considerações sobre as análises dos Códigos de Ética e de Conduta das Empresas Brasileiras e Portuguesas

Conforme explicitado anteriormente, os Códigos de Ética e Conduta são os instrumentos mais utilizados pelas organizações para a implementação de uma gestão ética. No capítulo anterior, procedeu-se primeiramente à seleção de grandes empresas brasileiras e portuguesas pertencentes a diferentes setores econômicos, para, em seguida, realizar-se uma análise de conteúdo dos Códigos de Ética e Conduta das mesmas. O objetivo era esmiuçar os documentos de forma a estabelecer categorias comuns à maioria dos documentos e que ressaltassem a preocupação das organizações avaliadas com seus *stakeholders* e colaboradores.

A instrumentalização criada através de questões, pilares e categorias propiciou a comparação entre os documentos de diferentes empresas em ambos os países, tendo-se concluído que os Códigos possuem, de uma forma geral, estrutura e conteúdo semelhantes (tanto entre empresas, quanto entre países), no que diz respeito às questões, sendo, entretanto, diferentes no que se relaciona aos pilares. Chamou a atenção a menor importância nos documentos concedidas aos quatro pilares que, como visto, configuram-se como uma base de sustentação da adoção de uma gestão ética.

Em relação à primeira questão, a maior parte dos documentos apresenta objetivos e princípios éticos gerais bastante semelhantes, com valores como: legalidade, equidade, solidariedade, eficiência, rigor, profissionalismo, transparência, moralidade, honestidade, lealdade, colaboração, zelo, mérito, impessoalidade, entre outros. No entanto, apenas um pequeno percentual das empresas brasileiras selecionadas (não houve frequência deste atributo na seleção de empresas portuguesas) teve seus documentos iniciados através de mensagens do indivíduo que ocupa o mais alto cargo executivo das organizações: o

presidente. Essas cartas apresentaram importante fator motivacional, além de explicitarem ao leitor o histórico da elaboração do documento, salientando a importância do processo participativo e das críticas e sugestões dos trabalhadores de diversas unidades das companhias.

Levando em consideração a segunda questão, observou-se ainda mais homogeneidade entre os documentos de ambos os países. Os princípios norteadores dos relacionamentos com os colaboradores apareceram em 100% dos documentos da seleção. a) Os direitos dos colaboradores apareceram em 100% da seleção de empresas portuguesas e 88% da seleção de empresas brasileiras, tendo todos os documentos que abordavam o tema incluído as dez categorias em seus textos; b) Os deveres dos colaboradores apareceram em 100% de ambas as seleções. E das treze categorias, apenas a Categoria 8 (Segurança da Informação) e a Categoria 13 (Uso de Álcool, Drogas e Porte de Armas) constaram exclusivamente de textos brasileiros. Todas as outras categorias dos itens a) e b) apresentaram conteúdos semelhantes nos textos analisados.

Os princípios norteadores dos relacionamentos com os *stakeholders* são apresentados através de sete categorias de agentes-chave, similares a ambos os países e entre as empresas. As que aparecem com maior frequência na análise são, em ordem decrescente, (Categoria 3) Fornecedores/ Prestadores de Serviços – 100% Brasil e Portugal; (Categoria 1) Clientes/ Consumidores – 100% Brasil e 88% Portugal; (Categoria 5) Governo/ Órgãos Reguladores – 100% Brasil e 88% Portugal; (Categoria 7) Meio Ambiente – 100% Brasil e 88% Portugal, seguidos de (Categoria 4) Concorrentes, (Categoria 6) Comunidades, (Categoria 2) Acionistas/ Investidores, todos com percentuais também elevados, 63% a 88%, dependendo do país.

Além da semelhança entre as categorias, também se podem observar grandes similaridades nos discursos dentro de cada uma das categorias. Dessa forma, percebe-se, assim como na primeira, que também a segunda questão de análise reforça a conclusão supracitada: claramente se pode perceber na comparação luso-brasileira um padrão em relação à estrutura e ao conteúdo dos documentos.

Encontrou-se, no entanto, diferenças de conteúdo ao se proceder à comparação dos documentos brasileiros e portugueses, no que diz respeito ao ponto mais sensível da legitimação de uma gestão ética: a adoção dos quatro pilares de sustentação. Apenas os Pilares 1 (Comunicação) e 2 (Internalização) puderam ser subdivididos em categorias semelhantes para os documentos de todas as empresas do Brasil e de Portugal, com discursos similares. No entanto, o Pilar 3 (Indicadores) foi englobado apenas no documento adicional ao Código de Ética da EDP Serviço Universal (o Regulamento do Código de Ética), não tendo sido abordado em mais nenhuma empresa selecionada. E o Pilar 4 (Reconhecimento), não foi abordado em nenhuma companhia considerada.

A Transportes Aéreos Portugueses (TAP) é a única organização da seleção de empresas a não fazer referência a nenhum dos pilares. Ao mesmo tempo, os dois grupos empresariais que apresentam os documentos mais detalhados em relação aos pilares são também portugueses, o Grupo Jerónimo Martins e o Grupo EDP.

A categoria de análise que possui maior frequência na seleção de empresas - mas que não chega a ser considerada um pilar de sustentação - é a denominada “outros”, referente às medidas disciplinares e sanções no caso de desobediência aos princípios e normas dos Códigos de Ética. Tal fato não pode ser considerado como surpresa, uma vez que a tendência dos documentos é servir como balizadores dos comportamentos dos colaboradores: a fim de evitar que os funcionários se sintam tentados a não seguir as normas estabelecidas, é extremamente importante que o colaborador seja antecipadamente alertado do que pode ocorrer com o próprio - até mesmo civil e criminalmente -, caso não cumpra as regulamentações.

No entanto, parece que todo esse destaque dado à aplicação de sanções e medidas disciplinares ocorre - mas não deveria - em detrimento dos quatro pilares. Estes, adicionados ao estabelecimento das sanções, deveriam conjuntamente ser incluídos e detalhados nos documentos, de forma a clarificar aos colaboradores os desejos da alta administração, além de nortear os seus comportamentos de forma a implementar os Códigos de Ética e Conduta da maneira mais eficaz e eficiente possível.

5

Como as Particularidades Culturais Afetam a Implementação de uma Gestão Ética nas Organizações Brasileiras e Portuguesas

5.1

As particularidades culturais de Brasil e Portugal

As organizações utilizam seus Códigos de Ética e Conduta como uma forma não só de estabelecimento de normas comportamentais para seus colaboradores, como também para o relacionamento com seus *stakeholders*, visando reduzir a incerteza interna. Conforme visto na revisão bibliográfica, tanto Brasil quanto Portugal apresentam na escala de Hofstede uma propensão alta a evitar incertezas. Quanto maior a necessidade de uma determinada cultura de evitar incertezas, maior a sua necessidade de estabelecer leis que regulem a ação dos indivíduos. Este fato pode haver servido como um dos estímulos para a adoção dos documentos por parte das empresas de ambos os países, em especial pela ênfase dada às medidas disciplinares cabíveis àqueles que não cumprirem com as posturas éticas estabelecidas.

Algumas variáveis culturais brasileiras e portuguesas apresentadas pelo presente trabalho dificultam a adoção dos pilares de sustentação ética e fazem com que a relevância da adoção desses instrumentos de gestão seja incerta nestes países.

A dimensão básica de Hofstede (2001) classificada como distância do poder – medida através da qual a sociedade lida com suas desigualdades na distribuição de poder e riqueza, entre outros – é elevada no Brasil e em Portugal, comparativamente aos demais países analisados. Este fato faz com que nestes países os mais poderosos tenham muito mais benefícios do que os menos poderosos, e essa distância de poder costuma ser também grande nas organizações.

“Centralização de poder dentro dos grupos sociais” (FREITAS, 2012, p. 45), “Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do poder decisório” (CARBONE, 2000, p. 3), “familismo amoral” (BANFIELD 1958 apud SANTOS, 1992, p. 40) são algumas das formas utilizadas para se descrever este traço, oriundo, no Brasil, de acordo com estes autores, do processo de colonização e do estabelecimento da família patriarcal, núcleo do sistema agrário latifundiário, e em Portugal, do autoritarismo do Estado em relação à sociedade civil. De forma semelhante a Hofstede (2001), Chu & Wood (2008) fazem menção a este traço como desigualdade de poder e hierarquia.

Barros & Prates (1996), em seu Modelo de Ação Cultural Brasileiro, posicionam a “Concentração do Poder” como um traço especial de intersecção entre o subsistema dos líderes e o subsistema formal. Este traço cultural é um indicador do grau de centralização da autoridade e se baseia na hierarquia e subordinação.

“Esse jeito de ser está distante (...) do modelo americano, no qual a igualdade, em termos de código cultural, prevalece e em que cada cidadão pode exercer independentemente seu poder e ser respeitado e tratado igualmente perante a autoridade” (BARROS & PRATES, 1996, p. 34)

Dessa forma, relacionamentos dicotômicos entre o Estado e a sociedade civil, e entre o senhor de engenho e o escravo, existem nas culturais nacionais e organizacionais até os dias de hoje. Principalmente a coerção à qual o chefe pode submeter os seus subordinados.

Este traço é tão forte que culturas hierárquicas e com grande concentração de poder tendem a ser difusas, na nomenclatura de Trompenaars (2012). Em culturas difusas, como é o caso das culturas analisadas, a autoridade do chefe não deve ser reconhecida apenas no ambiente de trabalho, mas também no campo pessoal da vida dos seus subordinados. O “senhor diretor” o é na organização, no clube, na praia e onde mais o subordinado o encontrar.

O coletivismo é outro traço cultural de ambos os países. Em uma nação coletivista, a pessoa se sobrepõe ao indivíduo e as relações pessoais se justapõem às leis universais. Este traço se relaciona com a dimensão básica – de mesmo nome – de Hofstede (2001), que se refere à forma através da qual as pessoas de

uma certa sociedade vivem juntas, integrando-se (ou não) em grupos. Para o autor, sociedades coletivistas estimulam a criação de laços coesos entre pessoas que não necessariamente são parentes. É a prática do “compadrio”, comum nos países da América Latina, e a prática do familismo, em Portugal, localizado no cluster latino europeu (GANNON & PILLAI, 2013).

Trompenaars (2012) intitula este mesmo traço como particularismo, definindo-o como o oposto do universalismo: nas sociedades particularistas, as leis não são universais, pois cada ser humano possui obrigações especiais com outros indivíduos, importantes para ele e a quem ele deve proteção. Dessa forma, o princípio de igualdade entre os indivíduos fica profundamente afetado no ambiente cultural luso-brasileiro.

Freitas (2012), Carbone (2000), Chu & Wood (1998), Barros & Prates (1996), Silva *et al* (2008), Gannon & Pillai (2013), Karnal (2012), Rego (2004) ressaltam este traço. As relações sociais em ambos os países são reguladas pela proximidade e pelo afeto. O paternalismo ou familismo amoral surgem daí, a partir do chefe/ senhor, impondo-se de cima para baixo. A visão de Carbone (2000), mais voltada para a administração pública, é que a concentração da riqueza, a geração de núcleos de apoio político e a distribuição de empregos e cargos na administração contribuem para o apaziguamento dos conflitos sociais. A de Rego (2004) é que a busca por se evitar conflitos baseia-se no favoritismo para com os amigos.

No Modelo de Ação Cultural Brasileiro, Barros & Prates (1996) posicionam o personalismo na intersecção do subsistema Líderes com o subsistema pessoal. As pessoas nascem, vivem e morrem dentro de coletividades. É, então, esperado, que uma proteja a outra, e que, em troca, obtenha-se lealdade. “A sociedade brasileira é heterogênea, desigual e relacional” (BARROS & PRATES, 1996, p. 37).

Nas sociedades brasileira e portuguesa, valoriza-se o indivíduo em relação a características a ele atribuídas, baseadas em títulos, idade, educação, gênero, e não nas suas realizações e atividades. O Brasil dá mais valor ao grupo de pertença do que ao indivíduo em si. (BARROS & PRATES, 1996). O reconhecimento do

valor da pessoa se dá pela sua malha de relações, por quem ela é e não pelo o que faz (Silva et al, 2008). A isso, Trompenaars (2012) nomeia a característica de atribuição em detrimento da realização.

Outra característica cultural brasileira muito importante é o formalismo. Este traço relaciona-se à dimensão supracitada “evitar incertezas” de Hofstede (2001). Para o autor, a incerteza em relação ao futuro gera ansiedade nos indivíduos, que pode chegar a níveis intoleráveis. Os seres humanos procuram evitá-la utilizando-se do tripé tecnologia, leis e religião (HOFSTEDE, 2001).

O Brasil, de acordo com a pesquisa do autor, possui uma alta preocupação em evitar incertezas, o que reflete no burocratismo citado por Carbone (2000), na “Utilização de leis e regras excessivas como instrumentos de defesa do *status quo* (...) Nas organizações um excesso de controles e procedimentos que engessam e desfocam a administração de seu objetivo” (CARBONE, 2000, p. 3). Portugal, por sua vez, demonstra esta característica no excesso de apego pelas tradições e pela manutenção do *status quo* vigente.

Com a busca para se evitar incertezas, o Brasil apresenta uma forte propensão para elaboração de leis e normas, possuindo, por exemplo, uma das maiores constituições do mundo (BARROS & PRATES, 1996). No entanto, para DaMatta (1997), a legislação brasileira, ao contrário da inglesa, francesa e americana, por exemplo, não possui coerência com a vida prática dos cidadãos, além de ser hierarquizada. As leis relativizam o que é certo e o que é errado, o que contribui para a manutenção da rede de influências estabelecida, e do formalismo. De acordo com Prestes Motta & Alcadipani (1999), o formalismo consiste na diferença entre o que estabelece a lei e a conduta real, sem que haja punição para o infrator. Quanto maior a força das relações pessoais de um indivíduo, mais facilmente ele conseguirá contornar as regras em benefício próprio.

O jeitinho aparece então como um meio de navegação social criado pelos brasileiros para contornar uma dificuldade a despeito do que a lei diz. Esse traço também é denominado flexibilidade (BARROS & PRATES, 1996; CHU & WOOD, 2008). Freitas (2012) identifica o “jeitinho” como o traço malandragem (embora este termo carregue em si uma conotação negativa muito forte), e

Carbone (2000) o identifica como levar vantagem, “Criação de mecanismos de inversão ao poder formal estabelecido: ética dúbia, nepotismo, apadrinhamento e intermediação generalização de favores e serviços” (CARBONE, 2000, p. 3). A tendência à negociação e à moleza de caráter são os termos usados para definir a flexibilidade e plasticidade portuguesas (MENDES, 1996; GANNON & PILLAI, 2013; KARNAL, 2012).

Alinhado ao entendimento de Carbone (2000), o modelo de Ação Cultural Brasileiro de Barros & Prates (1996), estabelece que:

“No Brasil, a cada reforço que o formalismo recebe, mais vai se fortalecer a lealdade às pessoas, para que o sistema tenha condições de fluir. A solução para a rigidez institucional faz-se via tráfego das redes de relacionamento pessoal” (BARROS & PRATES, 1996, p. 61).

De acordo com a dimensão básica masculinidade de Hofstede (2001), tanto a posição do Brasil quanto a de Portugal na escala do autor reflete que os países possuem traços ligeiramente mais femininos. Ao mesmo tempo em que ainda não se vê no país muitas mulheres em posições hierárquicas altas, os líderes brasileiros privilegiam o relacionamento, o afeto, o bem-estar e a qualidade de vida. (BARROS & PRATES, 1996). Por mais que as mulheres portuguesas estejam entrando maciçamente no mercado de trabalho, ainda é esperado dos homens o sustento da família. Apesar disso, dado o valor que a cultura portuguesa concede aos relacionamentos, ela também se mostra como uma cultura feminina. (GANNON & PILLAI, 2013).

Os líderes brasileiros buscam evitar conflitos através da obtenção de consenso. De uma forma geral, os brasileiros demonstram baixa consciência crítica e uma certa apatia em modificar o *status quo*, agindo com uma postura de espectador, consistindo este último em um traço específico do Modelo de Ação Cultural Brasileiro de Barros & Prates (1996). Da mesma forma, em Portugal, os funcionários buscam a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso, também sem conflitos. (REGO, 2004). Enquanto nas sociedades individualistas o indivíduo é estimulado, desde criança, a expressar a sua opinião de forma direta e sincera, buscando o conflito como forma de trocar ideias e ampliar a base de conhecimento, nas sociedades coletivistas o comportamento contrário é valorizado.

Em ambos os países, os indivíduos aprendem desde cedo a guardarem suas opiniões divergentes do senso comum familiar para si. Enquanto nas sociedades individualistas o indivíduo virtuoso é aquele que expõe seu ponto de vista sem medo de contrariar o próximo, nas sociedades coletivistas a virtude é atribuída àqueles que sempre refletem a opinião dos outros. (HOFSTEDE, 2001).

A última dimensão nacional levantada por Hofstede (2001) é a orientação para o longo prazo. Nas sociedades orientadas para o longo prazo, as crianças costumam ter seu espírito empreendedor estimulado, aprendendo desde cedo o significado da parcimônia e a não esperar recompensa imediata pelos seus desejos. Tornam-se então indivíduos mais tenazes em perseguir seus objetivos, mais pacientes, adaptáveis e com espírito inovador.

Já nas sociedades orientadas para o curto prazo, como é o caso do Brasil e de Portugal, as crianças crescem esperando sempre gratificação imediata de suas vontades e agindo de forma perdulária, respeitando excessivamente as tradições, “sendo extremamente tolerantes e mostrando respeito por rituais e troca de favores” (HOFSTEDE, 2001, p. 361, tradução nossa). O espírito empreendedor é então muito pouco desenvolvido nas sociedades coletivistas.

A aversão aos empreendedores é uma das características básicas apontadas por Carbone (2000) e explicada da seguinte forma:

“Cada cidadão com seu papel previamente definido; restrição ao surgimento de novas lideranças no meio produtivo; ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente” (CARBONE, 2000, p. 3).

De acordo com Gannon & Pilai (2013), no ambiente organizacional português, a crença é de que as tarefas devem ser desenvolvidas como sempre o foram, de forma a garantir seu sucesso sem alterar o *status quo*.

A impunidade é o traço cultural brasileiro que aparece no centro do Modelo de Ação Cultural proposto por Barros & Prates (1996), e é ele o responsável pela estabilidade e realimentação constante e crescente do sistema como um todo. “Estando os líderes ao largo das punições, isso fortalece a sua posição de poder” (BARROS & PRATES, 1996, p. 55).

5.2

As particularidades culturais luso-brasileiras e a gestão ética

É comum que as características culturais de um país funcionem como verdadeiros obstáculos para a adoção de certos instrumentos de gestão no ambiente organizacional. Os traços culturais brasileiros e portugueses ressaltados na seção anterior dificultam a adoção de uma gestão ética nas organizações de ambos os países.

O forte traço cultural de centralização do poder favorece a extrema verticalização hierárquica das organizações, e o estabelecimento de uma grande distância entre a alta administração e os colaboradores. Essa distância dificulta a criação de um processo participativo entre líderes e colaboradores, indispensável, como visto no presente trabalho, para a comunicação, a compreensão e a internalização efetiva dos valores éticos. Quando os Códigos de Ética e Conduta são impostos de cima para baixo pela alta hierarquia de uma organização, esta falta de participação dos funcionários contribui para que estes não se sintam parte integrante do processo de adoção de uma gestão ética.

Os colaboradores, por sua vez, carecem de um espírito crítico aguçado que lhes permita reivindicar maior participação no processo. Conforme discutido, os brasileiros e os portugueses, de uma forma geral, não são estimulados desde cedo a desenvolver um espírito questionador voltado para a promoção de mudança do *status quo* estabelecido. Ao contrário, tendem à apatia, ao desenvolvimento de uma postura de espectadores, e evitam a todo o custo o conflito. A busca pelo consenso e o bem-estar geral são os traços femininos incutidos no imaginário das lideranças brasileira e portuguesa.

Outro grande obstáculo à adoção de uma gestão ética nas organizações inseridas em sociedades coletivistas, e onde há concentração do poder, é a ausência de respeito aos princípios da igualdade. Isso porque a adoção de um conjunto de princípios éticos que não valha de forma igual para todos os colaboradores torna impossível a existência de um clima interno de confiança, condição básica para que a adoção dos instrumentos de gestão ética no ambiente organizacional seja eficaz.

Os traços básicos denominados coletivismo, paternalismo, personalismo, familismo e o formalismo inviabilizam a existência do princípio da igualdade no ambiente cultural e organizacional destes países. As leis tendem a não ser universais, mas sim hierarquizadas, sendo os indivíduos submetidos a elas de forma desigual. Quanto mais relacionamentos pessoais alguém tiver, menos obrigado a cumprir a lei este alguém estará.

Mesmo com os valores de igualdade entre os colaboradores presentes no texto dos documentos analisados, na prática os indivíduos sabem que o personalismo, familismo e o mandonismo nas relações organizacionais existem e que aquele que não tiver um padrinho, um líder protetor de quem obterá favores em troca de lealdade está fadado ao insucesso dentro da organização.

Os princípios de igualdade descritos nos códigos nem sempre são seguidos no cotidiano. Dessa forma, muitas vezes o discurso organizacional representa uma falácia do ponto de vista prático. Sem o compromisso da alta administração em estender a obediência às determinações dos códigos de forma igual a todos os colaboradores, independentemente de posição hierárquica e relacionamentos dos mesmos, e em ressaltar a política e os valores éticos da empresa, reforçando-os através do exemplo, é muito difícil o estabelecimento de um clima corporativo de confiança.

Além disto, uma gestão que mantenha o privilégio exclusivista de alguns compromete não só o processo de internalização dos valores, mas também o sistema de recompensas e reconhecimento. Primeiro, porque a criação e a escolha de um comitê de ética pode ser submetida a esta lógica personalista, sendo difícil garantir a idoneidade moral de um grupo escolhido com base em um sistema não igualitário.

Depois, caso condutas éticas sejam adicionadas às avaliações de desempenho dos colaboradores, conforme proposto pelo pilar de sustentação de reconhecimento, e se um sistema de recompensas for proposto, essas práticas podem não motivar os colaboradores – ao contrário do que se pretende –, uma vez que estes não acreditam em avaliações igualitárias e sistemas de recompensas destituídos de favoritismo.

Um canal de denúncias, por mais que este se apoie na ideia da confidencialidade, fica também prejudicado. Os colaboradores não têm estímulo a realizar denúncias contra seus líderes protetores se tal ação significar perder privilégios e uma possibilidade de carreira exitosa. Além disto, a certeza da impunidade para aquele que possui relacionamentos pessoais pode inclusive levar ao descrédito as sanções e medidas disciplinares estabelecidas nos documentos. Estas valerão apenas para alguns apadrinhados.

Assim como no Modelo de Ação Cultural de Barros & Prates (1996), a impunidade aparece aqui como um traço central responsável pela manutenção do equilíbrio do sistema e na sua realimentação constante e crescente. Quanto maior a sensação de impunidade, maior o estímulo a se burlar as leis estabelecidas. Esta retroalimentação acaba por levar o processo de gestão ética como um todo ao descrédito, ao servir como estímulo aos que não cumprem os códigos a continuarem a descumpri-lo, e aos que os cumprem começarem a infringi-lo, sem medo de punição.

6 Conclusões

O presente trabalho buscou refletir sobre a importância que o tema gestão ética empresarial veio ganhando ao passar do tempo, uma vez que foi identificada uma série de benefícios para as empresas que se relacionavam com a sua adoção: transparência de sua administração, fortalecimento de sua governança corporativa, melhora de sua imagem corporativa, fortalecimento de sua cultura organizacional mediante a inserção de princípios e valores morais que regessem o comportamento de seus colaboradores (e, conseqüentemente, uma melhor produtividade dos mesmos), e um eficaz gerenciamento de *stakeholders* (com menores custos de transação).

Os benefícios supracitados seriam responsáveis pelo alcance, por parte da organização, de melhores resultados financeiros e pela garantia de sustentabilidade em tempos tão incertos.

Buscou-se também mostrar que a instrumentalização da gestão ética ocorre mediante a adoção, por parte das empresas, de Códigos de Ética e Conduta. Esses documentos funcionam como uma declaração oficial dos princípios e normas éticas que devem ser seguidos pelos colaboradores da organização.

Refletiu-se sobre o fato de que a simples adoção de um Código de Ética e Conduta por si só não garante a eficácia de uma gestão ética. O documento deve ser fortalecido por determinadas ações, que aumentem a possibilidade de êxito de sua adoção. Essas ações foram apresentadas no presente trabalho como os quatro pilares de sustentação de uma gestão ética.

Ou seja, além de elaborar um código repleto de princípios éticos e morais, a fim de garantir o êxito da adoção de uma gestão ética – e conseqüentemente colher os frutos deste sucesso –, a alta administração da empresa deve se preocupar com o desenvolvimento de uma forma efetiva de comunicação do

código (Pilar 1), no qual a participação dos colaboradores consiste em um fator decisivo para que tal etapa tenha sucesso.

Da mesma forma, merecem atenção os demais pilares: a formação de um Comitê de Ética – que receba as denúncias, que conduza as investigações e que proceda às punições – é importantíssima para garantir a implementação eficiente do Código de Ética (Pilar 2); a criação de indicadores (Pilar 3) que sejam capazes de fornecer à organização dados estatísticos que ajudem no controle e no acompanhamento da implementação; e, por último, é importante que sejam desenvolvidas formas de Reconhecimento (Pilar 4) destinadas aos colaboradores que atuem em consonância com as normas dos Códigos.

No entanto, a adoção de uma gestão ética depende não só do desejo dos líderes organizacionais, mas, sobretudo, do empenho dos colaboradores, aqueles que também irão colocar os princípios éticos em prática. Existem, entretanto, nos indivíduos e nos grupos que estes formam, elementos que podem servir como obstáculo à eficácia e eficiência da adoção de uma gestão ética.

Alguns desses elementos fazem parte da cultura da organização, e podem ser trabalhados dentro dela. Outros, porém, pertencem ao âmbito do imaginário cultural nacional, e são refletidos no comportamento dos indivíduos e realimentados através da socialização dos membros de um mesmo grupo. Esses obstáculos são muito mais difíceis de serem vencidos.

Este trabalho analisou as características gerais da cultura brasileira e da cultura portuguesa, e, a partir daí, identificou algumas das particularidades culturais desses países que servem como elementos dificultadores da adoção de uma gestão ética em suas organizações. A comparação entre esses dois países justifica-se pelo passado histórico comum: conforme visto, a influência cultural portuguesa na formação identitária brasileira foi extremamente forte. Até os dias de hoje os dois países apresentam traços culturais muito semelhantes.

Não se pretendeu com este trabalho explicar todo o processo de implementação de uma gestão ética nem estabelecer uma relação de causalidade única entre fatores culturais e obstáculos à adoção de uma gestão ética.

Uma sugestão para pesquisas futuras é a criação de um modelo de mudança organizacional que se proponha a vencer os obstáculos culturais existentes dentro das organizações. Tendo sido vencidos os obstáculos, as empresas passam a se encontrar mais fortalecidas e aptas a adotarem os instrumentos e ações que promovam uma implementação exitosa da gestão ética nas organizações brasileiras e portuguesas.

AEROPORTOS DE PORTUGAL (ANA). **Código de Ética**. Disponível em: <http://www.ana.pt/portal/page/portal/ANA/PAGINA_CONTINUIDADE_EMPRESA/?EMP_CT=87951546&actualmenu=87951797&cboui=87951546>. Acesso em: 04 abr. 2012.

ARRUDA, M. C. **Código de Ética: um Instrumento que Adiciona Valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

_____.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BR FOODS. **Código de Ética**. Disponível em: <http://www.brazilfoods.com/ri/siteri/web/arquivos/Código_de_Ética_BRF_FINAL_PORT.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2012.

BRESSLER, R. O Pai e as Organizações: Práticas de Poder no Brasil. **Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 125-140, 2000.

BRITO, J. H. S. A Ética na Vida Empresarial. **Revista Portuguesa de Filosofia**, v. 55, n. 4, p. 413-426, 1999.

CABRAL, M. V. A Identidade Nacional Portuguesa: Conteúdo e Relevância. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, v. 46, n. 3, p. 513-533, 2003a.

_____. O Exercício da Cidadania Política em Perspectiva Histórica. (Portugal e Brasil). **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 31-60, 2003b.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Código de Ética**. Disponível em: <http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/ouvidoria/CODIGO__ETICA__CAIXA.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2012.

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS. **Código de Ética**. Disponível em: <<https://www.cgd.pt/Governo-Sociedade/Regulamentos/Codigo-Conduto/Documents/Codigo-de-Conduto-CGD.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2012.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura Organizacional Brasileira Pós- Globalização: Global ou Local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

DAMATTA, R. **A Casa e a Rua**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAVEL, E. D. B; VASCONCELLOS, J. G. M. Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileiras: uma Reflexão Histórica e Empírica sobre a Dimensão Paterna nas Relações de Trabalho. In: DAVEL, E. D. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (org). **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

DIÁRIO ECONÔMICO. **Mil Maiores Empresas**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/84931029/1000empresasnacionais-06-12-11>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

EDP SERVIÇO UNIVERSAL. **Código de Conduta**. Disponível em: <http://www.edpsu.pt/pt/edpsu/CondutaProcedimentos/Codigo_de_Conduta_EDP_SU.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2012.

_____. **Código de Ética**. Disponível em: <http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/principiosepoliticas/Cdigo%20e%20Regulamento%20de%20tica/Regulamento_Codigo_Etica_vf.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2012.

ELETROBRAS. **Código de Ética**. Disponível em: <<http://www.eletrobras.com/elb/main.asp?ViewID=%7BAB27E0EF%2D3BE6%2D4718%2D89A6%2D82FCE7D97502%7D¶ms=itemID=%7B0F8F3C89%2D186A%2D4B72%2DB582%2D59B92757D8BD%7D;&UIPartUID=%7BD90F22DB%2D05D4%2D4644%2DA8F2%2DFAD4803C8898%7D>>. Acesso em: 04 abr. 2012.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

_____.; PHILLIPS, R. A. Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 3, p. 331-349, 2002.

FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para Uma Análise Organizacional. In: PRESTES MOTTA, F. C; CALDAS, M. P. (org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.

GANNON, M.; PILLAI, R. **Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 31 Nations, Clusters of Nations, Continents, and Diversity.** California: Sage Publications, 2013.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 2012.

GRUPO ODEBRECHT. **Código de Ética.** Disponível em: <http://rotadasbandeiras.riweb.com.br/Show.aspx?id_materia=8+qmM2/8qV754+5EQ2ygUA==>. Acesso em: 04 abr. 2012.

HOFSTEDE, G. Banco de dados. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/brazil.html>>. Acesso em 20 out.2012.

_____. Banco de dados. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/portugal.html>>. Acesso em 20 nov.2012.

_____. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.** California: Sage Publications, 2001.

INFRAERO. **Código de Ética.** Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/a-empresa/codigo-de-etica-empresarial.html>>. Acesso em: 04 abr. 2012.

INSTITUTO ETHOS. **Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas:** Reflexões e Sugestões. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: São Paulo, 2000.

IPIRANGA PRODUTOS. **Código de Ética.** Disponível em:<http://www.ultra.com.br/Ultra/Show.aspx?id_materia=5PA7i/hVrOHmUfEE EugV8A==&id_canal=xCUMxZqsTewaVh6bxoN5GA==&id_canalpai=W9DLL a/pLax7VPmzB7ji1g==>. Acesso em: 04 abr. 2012.

JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Business Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

KARNAL, L. **Dinastias de Portugal - Notas de Aula**. Casa do Saber: Rio de Janeiro, 2012.

MACHADO, M. N. M. Cultura e Imaginário Organizacionais: análise Psicossociológica de Algumas Imagens Típicas Brasileiras. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 3, n. 1, p. 44-50, 2008.

MATHEUS, T. C. Inverno Social: uma Discussão Psicanalítica sobre o Imaginário da Lei no Brasil. In: PRESTES MOTTA, F.C; CALDAS, M.P. (org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATOS, F. G. **Ética na Gestão Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MENDES, J. M. A. Características da Cultura Portuguesa. **Revista Portuguesa de História**, v. 1, t. XXXI, p. 47-65, 1996.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academic of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS S.A – GRUPO SONAE. **Código de Conduta**. Disponível em: http://www.sonae.pt/fotos/editor2/2_codigocondutaport.pdf >. Acesso em: 04 abr. 2012.

MOREIRA, J. M. **As Contas com a Ética Empresarial**. Cascais: Princípia, 1999.
_____. **A Problemática da Ética e dos Códigos de Conduta na Vida das Empresas**. [S.I.:s.n.], 2004.

OI/TELEMAR. **Código de Ética.** Disponível em: http://www.oi.com.br/ArquivosEstaticos/oi/docs/pdf/sobre_oi/CodigodeEticaOi2007.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2012.

PETROBRAS. **Código de Ética.** Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/downloads/pdf/codigo-de-etica-sistema-petrobras.pdf> >. Acesso em: 04 abr. 2012.

PETROGAL – GRUPO GALP ENERGIA. **Código de Ética.** Disponível em: http://www.galpenergia.com/PT/investidor/GovernoCorporativo/Documents/Codigo_etica.pdf >. Acesso em: 04 abr. 2012.

PINGO DOCE – GRUPO JERÓNIMO MARTINS. **Código de Conduta.** Disponível em: http://www.jeronimomartins.pt/media/431760/codigo_conduta_pt.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2012.

_____. **Regulamento da Comissão de Ética.** Disponível em: http://www.jeronimomartins.pt/media/230111/regulamento_comissao_etica.pdf> Acesso em 04 abr.2012.

PORTUGAL TELECOM. **Código de Ética.** Disponível em: http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/CE7A7553-8DE2-4147-BABD-B47461EA4162/1447635/codigo_de_etica2010.pdf >. Acesso em: 04 abr. 2012.

PRESTES MOTTA, F. C. Cultura e Organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2012.

_____.; ALCADIPANI, R. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

REGO, A. Uma Visão Peculiar Sobre a Cultura Nacional: A “Tourada Portuguesa” como Metáfora. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, p. 105-121, 2004.

_____.; CUNHA, M. P.; COSTA, N. G.; GONÇALVES, H., CABRAL-CARDOSO, C. **Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática**. Lisboa: Editora RH, 2006.

REVISTA EXAME. Maiores e Melhores 2011. São Paulo: Revista Abril, 2011.

SANTOS, B. S. **Onze Teses por Ocasão de mais uma Descoberta de Portugal**. Coimbra: Via Latina, 1992.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. California: John Wiley & Sons, 2010.

SENNETT, R. **A Corrosão do Caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, M. A. O. M.; CORREIA, M. F; SCHOLTEN, M.; GOMES, L. F. A. M. Cultura Nacional e Orientação Empreendedora: Um Estudo Comparativo entre Brasil e Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 65-84, 2008.

TOMEI, P. A.; CHERMAN, A. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 99-120, 2005.

_____.; RUSSO G. M. **Projeto de Internalização de Valores**. Grupo Energisa: Proposta técnica, 2012

TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES (TAP). **Código de Ética**. Disponível em:
<http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/INSTITUTIONAL/PDF/TA_P/Codigo_Etica/pt/codigo_etica.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2012.

TROMPENAARS, A.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the Waves of Culture: Understanding, Diversity in Global Business.** [S.l.]: McGraw-Hill, 2012.

VASCONCELLOS, J. G. M. O Coronelismo nas Organizações: a Gênese da Gerência Autoritária Brasileira. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. M (org). **“Recursos” Humanos e Subjetividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo, Atlas, 2010.