



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

## **Culturas Nacionais**

O impacto da cultura brasileira no ambiente  
empresarial global

**Dayane Gomes Barbosa**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2020.



**Dayane Gomes Barbosa**

## **Culturas Nacionais**

**O impacto da cultura brasileira no ambiente empresarial global**

### **Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Martim Francisco de Oliveira e Silva

Rio de Janeiro  
Novembro de 2020.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador Martim Francisco por todo o apoio e atenção que me foi dado ao longo deste longo e diferente semestre. Apesar dos desafios de realizar a monografia a distância, a sua colaboração e disponibilidade foram essenciais para que esse estudo pudesse ser realizado e concluído da forma que foi.

Em seguida, agradeço também a todos os entrevistados que me deram a honra de conhecer um pouco mais sobre suas histórias e puderam colaborar com a realização desta pesquisa. Apesar dos desafios dos fusos-horários e idiomas, todos foram extremamente gentis e dispostos a me ajudar nesta tarefa difícil que foi entrevistar pessoas em outro idioma.

Agradeço também ao meu namorado e melhor amigo Caio, por todo o apoio emocional que me ofereceu durante este período e por todo o tempo que estamos juntos. Obrigada por sempre me lembrar que momentos de lazer e de descanso também são tão importantes para vida quanto os de trabalho e essenciais para recarregar as energias.

Por fim, e mais especialmente, agradeço a minha amiga Rafaela Demetrio, que durante um ano inteiro me auxiliou de todas as formas para que este trabalho fosse completado. Sua ajuda, seu tempo, seu carinho e atenção foram essenciais para que tudo ocorresse bem. Todas as dicas desde o início do ano foram incríveis e importantes para que esse período turbulento de monografia fosse realizado de uma forma mais simples, calma e bem-sucedida. Obrigada por ouvir todos os meus áudios imensos e por todo o apoio.

## Resumo

Barbosa, Dayane G. Culturas Nacionais: O impacto da Cultura Brasileira no Ambiente Empresarial Global. Rio de Janeiro, 2020. 44p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O tema do estudo é o impacto da cultura brasileira em um ambiente empresarial global. Na revisão da literatura foram abordadas características das culturas empresariais dos países: Brasil, Argentina, Alemanha, Colômbia, Estados Unidos, Índia e Irlanda. Com exceção do Brasil, a pesquisa de campo foi realizada com pessoas nascidas em cada um dos países citados e que possuem experiências com brasileiros no ambiente de trabalho empresarial. Dos resultados, observou-se que a percepção dos entrevistados varia de acordo com a sua nacionalidade, sendo este, em conjunto com as experiências individuais, um dos fatores mais relevantes para a formação da sua opinião sobre os brasileiros no ambiente de trabalho.

Palavras-chave:

Cultura. Cultura empresarial brasileira. Ambiente empresarial global.

## **Abstract**

Barbosa, Dayane G. National Culture: The impact of the Brazilian Culture in a Global Business Environment. Rio de Janeiro, 2020. 44p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The theme of study is the impact of the Brazilian culture in a global business environment. The literature review analyzed the characteristics of the business culture of the following countries: Brazil, Argentina, German, Colombia, United States, India and Ireland. With the exception of Brazil, the field research was conducted with people from each one of the countries named before and who have experiences dealing with Brazilians in the business work environment. It was noticed that the perception of the interviewees varied according to their nationalities and to their individual experiences, being both the most important factors of the opinion towards Brazilians in the work environment.

Keywords:

Culture. Brazilian business culture. Global business environment.

## Sumário

1. O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.3. Delimitação do estudo	2
1.4. Justificativa e relevância do estudo	3
2. Referencial Teórico	4
2.1. Culturas	4
2.1.1. Culturas de alto contexto e baixo contexto	5
2.1.2. O modelo de Hofstede	6
2.2. Culturas Nacionais	10
2.2.1. Brasil	10
2.2.2. Alemanha	12
2.2.3. Argentina	13
2.2.4. Colômbia	14
2.2.5. Estados Unidos	15
2.2.6. Índia	16
2.2.7. Irlanda	17
2.2.8. Resultados da aplicação do modelo de Hofstede na amostra de países analisados	18
3. Metodologia	21
3.1. Tipo de Pesquisa	21
3.1.1. Quanto aos fins	21
3.1.2. Quanto aos meios	21
3.2. Universo e Amostra	21
3.3. Seleção dos Sujeitos	22
3.4. O Procedimento de Coleta de Dados	23
3.5. Tratamento dos Dados	23
3.6. Limitação do Método	23
4. Apresentação e análise dos resultados	24

4.1. Cultura de alto e baixo contexto	24
4.2. Distância ao poder	26
4.3. Masculinidade e Feminilidade	27
4.4. Individualismo e Coletivismo	29
4.5. Restrição e Indulgência	29
4.6. Orientação de Curto e Longo prazo	30
4.7. Aversão ao Risco	32
4.8. Corrupção	32
4.9. Análise Consolidada das Entrevistas	34
5. Conclusão	38
6. Referências Bibliográficas	40
Anexo	45

## **Lista de Figuras**

Figura 1: A formação das culturas.....	5
Figura 2: Matriz contexto forte x fraco de acordo com os trabalhos de Edward Hall.....	6
Figura 3: Coletivismo, Individualismo e Distância ao Poder.....	9
Figura 4: Feminilidade, Masculinidade e Aversão ao Risco.....	9

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Pontuação dos países em cada dimensão de cultura.....	19
Tabela 2: Percepção dos entrevistados sobre os itens avaliados durante as entrevistas.....	34

## **1. O tema e o problema de estudo**

### **1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo**

Em um mundo globalizado e altamente competitivo, empresas se especializam em determinada área de atuação, sendo altamente impactadas pelos atributos e características do país no qual possuem sede (PORTER, 1990). Como consequência dessa especialização, as empresas procuram o mercado internacional para conseguir matérias primas e bens para sua produção, além de aumentar sua geração de lucro e diminuir os seus riscos e custos, seguindo a lógica das economias de escala (KRUGMAN, OBSTFELD e MELITZ, 2015).

No Brasil não é diferente, o país possui um papel importante no comércio internacional, movimentando no ano de 2019 um valor aproximado de US\$225,4 bilhões em exportações, dos quais aproximadamente US\$26,1 bilhões foram a partir da venda de soja (GOVERNO FEDERAL, 2020), e US\$177,3 bilhões em importações, dos quais aproximadamente US\$13,0 bilhões se destinaram à compra de óleos de petróleo ou de minerais betuminosos (GOVERNO FEDERAL, 2020). Além disso, desde 2016 o número de empresas brasileiras cadastradas no governo que possuem operações de importação ou exportação vem crescendo, alcançando o número de 75.727 em 2019 (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS, 2020).

Além do papel relevante do Brasil no comércio internacional, é estimado que aproximadamente 3 milhões de brasileiros moravam e trabalhavam no exterior em 2015, sendo 1,4 milhões na América do Norte, 750,9 mil na Europa, 553 mil na América do Sul, 191,9 mil na Ásia, 47,5 mil no Oriente Médio, 47,3 mil na Oceania, 25,3 mil na África e 5 mil na América Central e Caribe. (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES - SUBSECRETARIA GERAL DAS COMUNIDADES BRASILEIRAS NO EXTERIOR, 2016).

Entretanto, as empresas que lidam com pessoas e companhias estrangeiras podem ser afetadas pelas diferenças culturais entre elas e seus parceiros comerciais sediados em outros países, normalmente causadas por



falhas na comunicação verbal e não verbal e pela disparidade nos valores e na forma de pensar (LEE, YANG e GRAHAM, 2006).

No caso brasileiro, as relações de negócios são diretamente influenciadas pelas características da multiculturalidade presente no país (VIEIRA, CRUBELLATE, *et al.*, 2002), principalmente pelo chamado “jeitinho brasileiro”, algumas vezes uma forma de burlar leis, regras e procedimentos burocráticos, e pela gestão flexível do tempo, que inclui uma visão menos rígida sobre o cumprimento de agendas e de prazos. (SOBRAL, CARVALHAL e ALMEIDA, 2007).

A partir deste contexto, o presente estudo pretende responder a seguinte pergunta: “Quais são os principais atributos da cultura brasileira que impactam o ambiente de trabalho global e de que forma este ambiente é impactado?”

Nos capítulos seguintes são abordados os seguintes pontos. Inicialmente foram descritos e discutidos os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo. A seguir foi abordado o referencial teórico, no qual foram elencadas teorias relacionados à cultura brasileira e às negociações internacionais. Em seguida foi descrita a metodologia do trabalho, a apresentação e análise dos resultados. Por fim, a conclusão do estudo foi apresentada.

## **1.2. Objetivos do estudo**

O presente estudo procura, como objetivo principal, analisar se há atributos da cultura brasileira que impactam o ambiente de trabalho global e, em caso positivo, identificá-los e analisá-los.

Para este fim, o estudo possui os seguintes objetivos intermediários: (i) identificar as principais características da cultura empresarial brasileira; (ii) identificar as principais características das culturas empresariais estrangeiras selecionadas; (iii) analisar as diferenças culturais entre os países selecionados e o Brasil; (iv) identificar os atributos da cultura brasileira que impactam o ambiente de trabalho global

## **1.3. Delimitação do estudo**

O estudo se limitou a analisar, entre os diversos aspectos das culturas nacionais selecionadas, apenas as suas características comportamentais e da forma de pensar. Além disso, entre as culturas estrangeiras, foram analisadas apenas os países: Argentina, Alemanha, Colômbia, Estados Unidos, Índia e

Irlanda, sendo entrevistados uma pessoa de cada país citado que já tenham trabalhado com brasileiros no ambiente de uma empresa.

#### **1.4. Justificativa e relevância do estudo**

A pesquisa se torna relevante do ponto de vista acadêmico uma vez que reúne diversos conceitos sobre culturas nacionais de forma acessível a estudantes e profissionais de mercado, para quem poderá ser uma fonte de aprendizado e de conhecimentos sobre o tema.

Do ponto de vista empresarial, o trabalho é importante dado o elevado número e a tendência de crescimento do número de companhias que operam no mercado internacional (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS, 2020) e pelo crescimento no número de expatriados brasileiros, que cresceu 7,15% entre 2013 e 2015 (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES - SUBSECRETARIA GERAL DAS COMUNIDADES BRASILEIRAS NO EXTERIOR, 2016).

Assim, o estudo possui relevância tanto para as empresas brasileiras como para empresas estrangeiras que atuam em mercados internacionais e com funcionários e parceiros comerciais de diversas nacionalidades e orientações culturais.

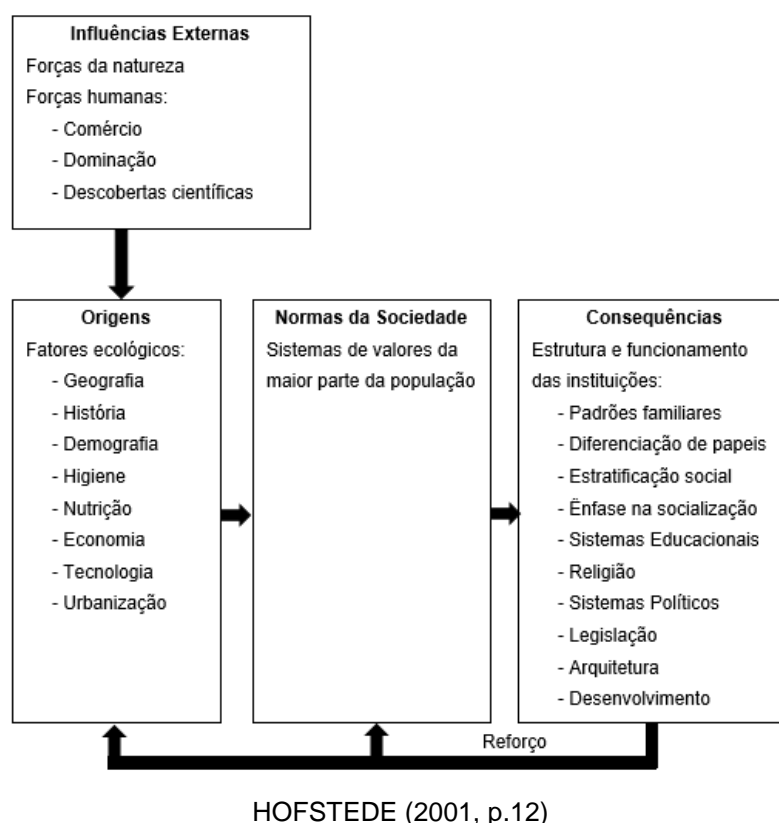
## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Culturas**

A cultura pode ser definida como um programador da mente, que pode ser expressada através dos valores dos indivíduos, mas também superficialmente através de símbolos e rituais (HOFSTEDE, 2001). Além disso, a cultura transmite ao ser humano uma sensação de pertencimento a um grupo específico, o qual possui comportamentos, atitudes e regras esperados de cada um dos membros (MORAN, HARRIS e MORAN, 2007). A cultura também pode ser definida como os padrões de comportamentos esperados, normas, crenças e valores de uma sociedade, influenciando a forma de pensar, de falar, se comunicar e agir dos indivíduos (SHIMUTWIKENI, 2017). Dessa forma, pessoas de origens diferentes normalmente não compartilham os mesmos valores, normas e comportamentos esperados, abrindo margem para a geração de conflitos (SALACUSE, 1999).

Segundo Hofstede (2001), a cultura possui um comportamento cíclico e mutável: os fatores ecológicos, como geografia, história, demografia e urbanização, influenciam as normas da sociedade e criam um sistema de valores na sociedade, que, por sua vez, têm como consequência a idealização das estruturas e funcionamento das instituições, como o padrão de família, religião, regime político e legislação. Essas consequências, então, também influenciam os fatores ecológicos e o sistema de valores, criando um sistema cíclico e mutualmente influenciável. Ainda segundo o autor, esse sistema pode ter a dinâmica alterada através de fatores externos, como as forças da natureza ou do homem, que incluem, por sua vez, descobertas científicas e comércio, caracterizando a cultura de cada nação como única. (HOFSTEDE, 2001)

Figura 1: A formação das culturas



A relação de interdependência entre os países vem crescendo ao longo do tempo, o que aumentou a importância do entendimento sobre as suas diferenças culturais (SHIMUTWIKENI, 2017). Com isso, diversos estudos surgiram com o objetivo de classificar as culturas de cada país (SILVA, 2013).

### 2.1.1. Culturas de alto contexto e baixo contexto

Segundo Fernandes (2008), Edward Hall foi o autor que estabeleceu uma teoria relacionada às culturas nacionais, que foi chamada de culturas de alto contexto versus culturas de baixo contexto, na qual são considerados os aspectos da comunicação verbal e não-verbal e sua importância em diferentes culturas. Em países considerados de alto contexto a linguagem não-verbal possui maior relevância na comunicação, assim como o contexto implícito das frases ditas. Já em países considerados de baixo contexto, a linguagem verbal tem caráter mais importante e a comunicação é feita de forma mais explícita e direta (FERNANDES, 2008).

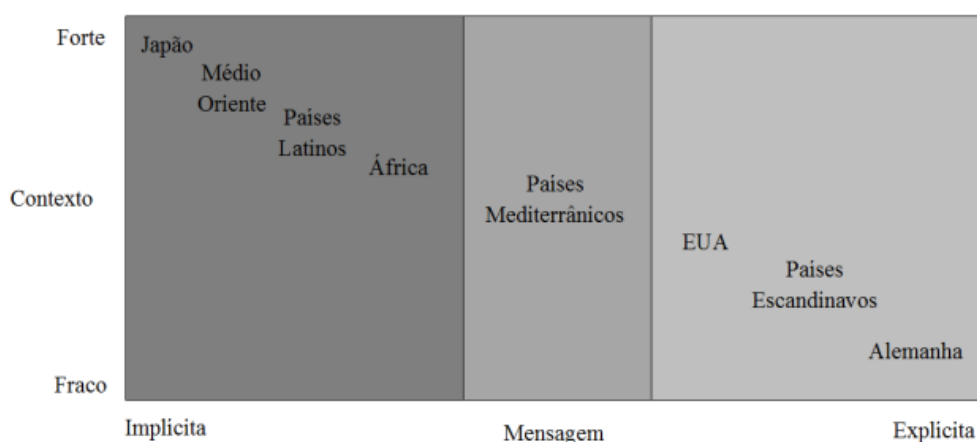
Em países considerados de alto contexto, a palavra “sim” muitas vezes não significa “sim” e a palavra “talvez” muitas vezes pode significar “não”, pois as

peças possuem dificuldade em expressar uma negação em uma conversa, já que temem serem rudes ou constranger a outra pessoa em um diálogo. Dessa forma as palavras são escolhidas com cuidado e o contexto geral, assim como a linguagem não verbal, deve ser analisado (HOOKER, 2012). Já em países de baixo contexto, é esperado que a opinião dos participantes de uma reunião seja dada abertamente. Então é possível que haja conflitos entre pessoas de diferentes países, devido a essa diferença no comportamento esperado dos participantes (HOOKER, 2012).

Além da comunicação, outros fatores são geralmente considerados importantes em países que possuem cultura de baixo contexto, como: hierarquia, gênero, idade e status. A abordagem do tempo também é diferente: cidadãos de países de baixo contexto costumam ser pontuais, enquanto em culturas de alto contexto as pessoas possuem uma abordagem mais flexível. (FINURAS, 2011)

Na figura 2 é possível observar uma breve classificação dos países segundo a teoria de Edward Hall.

Figura 2: Matriz contexto forte x fraco de acordo com os trabalhos de Edward Hall



Fonte: HALL (1990, apud FINURAS, 2011, p. 100)

### 2.1.2. O modelo de Hofstede

Gerard Hendrik Hofstede, mais conhecido como Geert Hofstede, nasceu na Holanda em 1928 e se dedicou, ao longo de sua vida, ao estudo das culturas (JAN e HOFSTEDE, 2016). Professor e psicólogo, Hofstede publicou livros como “Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations” e “Cultures and organizations: software of the mind” (JAN e HOFSTEDE, 2016), sendo considerado um dos maiores

pesquisadores e representantes da área de pesquisa e estudos interculturais (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020).

Uma de suas pesquisas mais reconhecidas foi realizada na IBM entre os anos 60 e 70 (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010). Neste estudo, foram estabelecidas cinco dimensões da cultura e, anos mais tarde, uma sexta dimensão, destinadas a explicar diferenças culturais. Elas eram: distância de poder; individualismo e coletivismo; masculinidade e feminilidade; aversão à incerteza; orientação de curto prazo e longo prazo; e indulgência e restrição (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

A dimensão “distância de poder” representa a relação de dependência nos relacionamentos. Caso a sociedade seja classificada como de pequena distância ao poder, isto significa que os subordinados possuem uma relação mais próxima com seus superiores nas organizações e não enfrentam dificuldades em contatá-los. Caso a cultura seja classificada como de “grande distância ao poder”, existe naquela sociedade uma hierarquia e relação de subordinação mais pronunciadas e que devem ser respeitadas (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

A dimensão “individualismo versus coletivismo” busca retratar o grau de importância dos grupos nas relações interpessoais. Caso um país seja classificado como individualista, as pessoas priorizam as vontades e singularidade do indivíduo sobre um grupo e caso seja classificado como coletivista, o oposto (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

A dimensão “masculinidade versus feminilidade” busca retratar os papéis de homens e mulheres na sociedade. Nas culturas classificadas como “masculina”, homens e mulheres possuem papéis distintos, na qual os homens deveriam ser assertivos e focados e as mulheres modestas, afetuosas e preocupadas com o bem-estar. Nas sociedades classificadas como “femininas”, homens e mulheres possuem papéis semelhantes, que se sobrepõem e são esperados de ambos um comportamento modesto, focado no bem-estar e afetuoso (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

A dimensão “aversão à incerteza” exprime a maneira como as pessoas na sociedade lidam com situações não conhecidas, analisando o nível de estresse dos indivíduos. Caso uma cultura seja classificada como de “grande aversão à incerteza”, as pessoas tendem a possuir grande dificuldade para lidar com as incertezas, causando um alto nível de estresse e caso a dimensão seja classificada como de “pequena aversão à incerteza”, o oposto (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

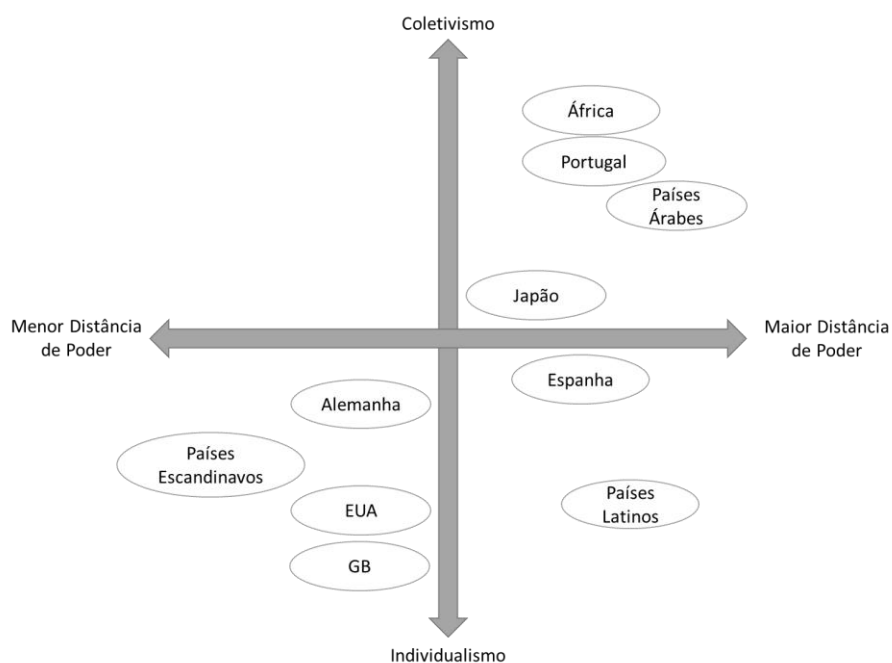
Em relação a dimensão “orientação de curto prazo versus longo prazo”, caso uma sociedade seja classificada como orientada para o curto prazo, há uma valorização da tradição, do passado e do presente de forma geral. Caso uma sociedade seja classificada como orientada para o longo prazo, há uma valorização das recompensas futuras e da perseverança individual (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

A última dimensão apresentada por Hofstede é o fator “indulgência versus restrição”. Essa dimensão busca representar a percepção das pessoas sobre a sua liberdade em agir da forma que quiserem, apesar das normas sociais impostas, e a relaciona com a valorização das atividades voltadas ao bem-estar. Caso os indivíduos tenham a percepção que suas ações são restritas por normas sociais e que as atividades voltadas ao bem-estar não são consideradas prioridades, a sociedade é classificada como “restrita”. No caso contrário, a sociedade é classificada como “indulgente” (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

Por exemplo, entre os países classificados como coletivistas estão os africanos e árabes e entre os mais individualistas estão o Reino Unido e os Estados Unidos. Ao mesmo tempo os países árabes, africanos e latinos são classificados como tendo maior distância de poder e os países escandinavos, Alemanha e Estados Unidos como tendo menor distância. (FINURAS, 2011)

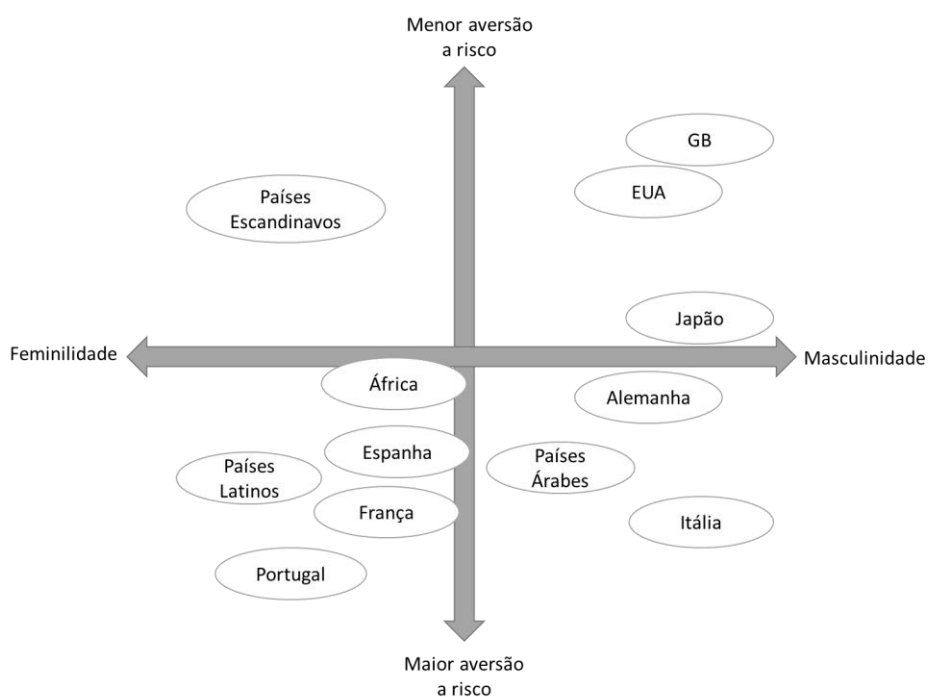
As culturas de Portugal e França são classificadas como mais femininas e seus cidadãos são considerados mais avessos ao risco, enquanto no Reino Unido e EUA as pessoas são mais dispostas a tomar decisões arriscadas e possuem uma cultura mais masculina. Já a Alemanha é classificada como masculina e os países latinos como predominantemente femininos, sendo ambos classificados como avessos a risco (FINURAS, 2011). Nas figuras 3 e 4 podem ser observadas as classificações relativas dos países nas dimensões do modelo de Hofstede.

Figura 3: Coletivismo, Individualismo e Distância ao Poder



Fonte: Elaboração própria adaptado de FINURAS (2011, p.133)

Figura 4: Feminilidade, Masculinidade e Aversão ao Risco



Fonte: Elaboração própria adaptado de FINURAS (2011, p.133)



Apesar de serem mundialmente reconhecidas, as teorias sobre cultura devem ser estudadas com cautela para que não ocorram generalizações indevidas – ao falar de cultura, os autores não implicam que todas as pessoas daquele país irão agir e pensar da mesma forma. As teorias tendem a abordar características importantes, porém superficiais, sobre a cultura de uma nação. Assim, o grande ponto para entender pessoas de outros países é o entendimento sobre como aquelas pessoas lidam com problemas, o que ajuda a entender como essas especificidades delimitam e diferem as culturas nacionais (FINURAS, 2011).

## **2.2. Culturas Nacionais**

### **2.2.1. Brasil**

No caso brasileiro, a cultura foi sendo formada por diferentes influências culturais, devido aos diversos povos provenientes de diferentes partes do mundo que viveram no país nos anos de sua formação e à sua miscigenação. Como resultado, houve a formação de uma cultura multifacetada e diversa (SOBRAL, CARVALHAL e ALMEIDA, 2007)

A pesquisa realizada por Hofstede, estabelece que o Brasil possui características semelhantes à de outros países da América Latina e da Ásia. Existe na sociedade brasileira uma alta distância ao poder, com tendências à desigualdade social e privilégios para os mais poderosos; uma visão mais coletivista, na qual famílias não-nucleares são comuns e o relacionamento interpessoal possui grande importância; um certo equilíbrio relacionado às características femininas e masculinas da sociedade, estabelecendo que ambos os relacionamentos interpessoais e os bens materiais possuem extrema importância; uma alta aversão à incerteza, que acrescenta mais ansiedade, estresse e infelicidade na vida das pessoas, além de existir uma grande necessidade de ter leis e regras escritas e bem definidas; e uma visão de curto prazo, que estabelece uma grande preocupação com a estabilidade no trabalho e uma necessidade de observar resultados de forma rápida (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010)

Outro aspecto da cultura do Brasil é a sua classificação como pertencente ao grupo de países considerados de alto contexto, segundo a classificação do autor Edward Hill (FERNANDES, 2008). Os brasileiros, assim como outros

cidadãos de países da América Latina e Ásia, se comunicam de forma mais implícita e indireta, aumentando a importância da linguagem não verbal, e possuem fortes relacionamentos com a família e amigos. Outra importante característica dos países de alto contexto é sua relação flexível com o tempo, o que torna a abordagem em relação aos prazos e entregas menos rígidas. Além disso, os brasileiros possuem dificuldades em falar “não” para as pessoas, mesmo em situações de negócios ou no ambiente de trabalho. (FERNANDES, 2008).

Freitas (1996), estabelece em seu trabalho características relevantes da cultura brasileira, levando em consideração o contexto do país e as especificidades da cultura.

O primeiro é a hierarquia das relações que estabelece que o brasileiro possui uma tendência de centralizar o poder na mão de poucos e de criar um distanciamento entre grupos, seja no ambiente de trabalho ou no dia a dia, respeitando a hierarquia. O segundo traço é o patriarcalismo, o que reforça a importância dos relacionamentos e que influencia até no ambiente organizacional no momento de promoção dos funcionários.

O terceiro traço é chamado de afetismo, que estabelece a ideia de proximidade e intimidade nas relações que são, por outras culturas, mais rígidas e repletas de regras e distanciamentos. Popularmente, as pessoas chamam a cultura brasileira de “calorosa” devido a este traço.

O quarto traço é a malandragem e retrata a ideia de flexibilidade do brasileiro com prazos, regras, leis e burocracias no dia a dia. Esta característica é popularmente conhecida como “jeitinho brasileiro” (FREITAS, 1996).

O quinto traço é o sensualismo, que retrata a premissa de que o brasileiro gosta de ter contato físico com as pessoas e que possui gosto pelo sensualismo. O autor retrata como exemplo desta característica, o carnaval.

O último traço é chamado de aventureiro e estabelece que o brasileiro busca resultados no curto prazo realizando o mínimo de esforço possível (FREITAS, 1996)

Entre os traços ressaltados pelo autor, o “jeitinho brasileiro” é amplamente debatido como uma das principais características do povo brasileiro. Diversos autores definem este atributo como uma forma de burlar regras e burocracias presentes no país, algo que é realizado de forma rotineira pelos brasileiros e que produz um sentimento de vitória quando traz bons resultados. A utilização do termo não possui distinção entre gênero, classe social, etnia ou credo: é algo

amplamente disseminado no dia a dia da população. (BRAGA e BEZERRA, 2017; SOBRAL, CARVALHAL e ALMEIDA, 2007; BARBOSA, 2005).

No ambiente de negócios, assim como na vida pessoal, os brasileiros gostam de ter contato com as pessoas, portanto, conversas sobre assuntos não relacionados aos negócios, como futebol, comida e vida familiar, são comuns (KWINTESSENTIAL, 2018). Ao mesmo tempo, durante uma reunião de negócios, os brasileiros não gostam de serem apressados a tomar uma decisão, pois eles gostam de levar o tempo necessário, e, normalmente, a decisão depende de pessoas em níveis hierárquicos mais altos (SCROOPE, 2018).

Outra característica importante nas negociações brasileiras é a formalidade, tanto na vestimenta quanto na forma de se dirigir a outras pessoas (SCROOPE, 2018). A aparência é algo valorizado no país e uma boa apresentação visual causa um impacto positivo em uma reunião, especialmente se for a primeira vez que você irá conhecer um brasileiro (KWINTESSENTIAL, 2018). Para os homens são esperados ternos e para as mulheres vestidos elegantes ou calças (SCROOPE, 2018). Os títulos atrelados à profissão também são importantes no diálogo, como doutor ou professor e quando não há um prefixo ligado à profissão da contraparte, são esperados os títulos de “senhor” e “senhora” (SCROOPE, 2018).

### **2.2.2. Alemanha**

A cultura da Alemanha, ao contrário da brasileira, é considerada de baixo contexto segundo a teoria do antropólogo e pesquisador Edward Hall, possuindo como características na forma de comunicação, a formalidade, clareza e precisão (SILVA, 2013). Por conta disso, os alemães se sentem à vontade em dizer “não” e em apontar os erros técnicos de uma apresentação empresarial, evitando ao máximo as ambiguidades (EVASON, 2017).

Os alemães são orientados para tarefas e não para relacionamentos, portanto as relações de trabalho são, geralmente, exclusivamente profissionais e não são misturadas com a vida pessoal (EVASON, 2017). No ambiente de negócios, os alemães gostam de estar bem preparados para as reuniões, realizando pesquisas extensas estando prontos para qualquer pergunta que possa ser feita (HINNER, 2009), o que reflete a preocupação das pessoas com o planejamento. Pontualidade é um fator importante para os alemães, mas chegar muito antecipadamente também pode ser considerado rude na cultura do país (KWINTESSENTIAL, 2018).

Apesar de atualmente ser um país unificado, a Alemanha continua lidando com diferenças na cultura empresarial nos lados separados anteriormente pelo Muro de Berlim (HINNER, 2009). O lado oeste não costuma trabalhar aos domingos e feriados religiosos, algo que não é preocupação no lado leste, e, ao compararmos os alemães provenientes do lado oeste com o lado leste, aqueles são mais abertos a tomarem decisões arriscadas (HINNER, 2009).

Em relação às dimensões da teoria de Hofstede, a Alemanha é considerada um país com baixa distância ao poder, o que reflete uma sociedade mais igualitária e menos hierárquica (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010). Porém, ao mesmo tempo, os alemães são classificados como sendo individualistas e competitivos – o que também os classifica como uma sociedade masculina (SILVA, 2013). A Alemanha possui também uma forte orientação para o longo prazo, sendo os seus cidadãos considerados grandes planejadores (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010). Já na dimensão de aversão à incerteza, a Alemanha possui uma classificação mediana, embora os alemães sejam mais inclinados a não tomar riscos, assim como são classificados como possuindo uma cultura levemente restrita – devido à baixa importância dada às atividades voltadas ao bem-estar pessoal e à alta importância das regras sociais no país. (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

### **2.2.3. Argentina**

A Argentina possui características semelhantes às brasileiras em relação à comunicação: assim como o Brasil, o país é considerado de alto contexto, sendo os argentinos emotivos e expressivos em suas palavras (SCROOPE, 2018; SILVA, 2013). Os argentinos gostam de fazer contato visual enquanto conversam, principalmente para que a mensagem seja entendida completamente, uma vez que a comunicação é feita indiretamente (SILVA, 2013).

No ambiente profissional, conversas paralelas e não relacionadas à negócios são esperadas no país, principalmente sobre futebol e entretenimento, como filmes e músicas. Além disso, principalmente durante conversas informais, o contato físico é presente, como toques nos ombros e beijos e apertos de mão ao encontrar alguém pela primeira vez. (KWINTESSENTIAL, 2018).

Os argentinos, ao contrário da maioria dos latino-americanos, possuem uma abordagem levemente mais rígida em relação ao tempo e por causa disso costumam ser pontuais em seus compromissos e entregas. Entretanto, devido

às conversas paralelas, as reuniões de negócios na Argentina não costumam seguir o horário planejado, podendo começar ou terminar mais tarde do que o horário previsto (SCROOPE, 2018).

Na Argentina, as pessoas que estão em níveis hierárquicos mais altos usualmente se diferem dos outros trabalhadores (WARBURTON, 2019), o que é explicado pela elevada distância ao poder comumente observada em países latinos (FINURAS, 2011). Devido à essa característica da cultura do país, o uso de títulos durante a conversa é importante e normalmente associado à profissão das pessoas. Apesar disto, o relacionamento entre chefes e subordinados na Argentina é uma relação de companheirismo e parceria (WARBURTON, 2019).

Em relação às outras dimensões, a cultura do país é classificada como sendo levemente individualista e masculina. Ao mesmo tempo, os argentinos possuem uma considerável aversão ao risco, indulgência e são voltados para o longo prazo (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010; SILVA 2013).

#### **2.2.4. Colômbia**

Por ser geograficamente localizado na América Latina, a Colômbia possui características culturais semelhantes ao Brasil e à Argentina, como o estilo de comunicação, porém, apesar das semelhanças, a utilização de títulos em uma conversa não acontece todas as vezes (EVASON, 2018).

Por ser considerado um país de alto contexto, a comunicação ocorre de forma indireta: para evitar conflitos, os colombianos normalmente utilizam linguagem corporal, diferentes tons de voz e contato visual para indicar o real significado da mensagem (EVASON, 2018). Outra estratégia utilizada pelos colombianos é a utilização de diminutivos ou para traduzir em palavras a sua afeição pelo receptor da mensagem ou para suavizar uma mensagem negativa que precisa ser transmitida (EVASON, 2018).

Os colombianos possuem uma abordagem flexível em relação ao tempo, pontualidade não é uma característica relevante no país, entretanto, é necessário avisar quando precisar chegar tarde em uma reunião (KWINTESSENTIAL, 2018). Por conta da falta de pontualidade e das frequentes conversas paralelas, não relacionadas ao negócio em si, as reuniões em empresas usualmente são longas e necessitam de um acompanhamento posterior, que deve ser feito por telefone ou pessoalmente (KWINTESSENTIAL, 2018).

O país como um todo é fortemente orientado para relacionamentos, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Por conta disso, realizar negócios com a presença de um intermediador que já conheça a parte colombiana da negociação pode ter grande proveito (EVASON, 2018). Na cultura do país, é importante conhecer e confiar na outra parte antes de fechar um negócio, portanto é importante investir tempo na solidificação do relacionamento para que um acordo seja feito (EVASON, 2018)

Em relação às dimensões da teoria de Hofstede, a Colômbia é classificada como possuindo uma certa distância de poder e centralização na tomada de decisão, enquanto a aversão ao risco é algo relativamente forte na cultura do país. Comparativamente, o país é menos centralizado e com maior aversão ao risco do que o Brasil e mais centralizado e com menor aversão ao risco do que a Argentina. (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010)

A Colômbia é um país considerado coletivista, segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), estando classificado entre os quatro países mais coletivistas entre os analisados, corroborando a importância dos relacionamentos na cultura. Ao mesmo tempo, a Colômbia é considerada um país masculino, no qual a competitividade possui um importante papel na sociedade. De acordo com Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a Colômbia possui uma forte orientação para o curto prazo e é classificada como um país fortemente indulgente, configurando a cultura do país como imediatista e na qual o bem-estar possui importante papel.

### **2.2.5. Estados Unidos**

Os Estados Unidos são o terceiro maior país em número de habitantes no mundo, com mais de 330 milhões de pessoas vivendo em seu território e, contando com um novo imigrante a cada 47 segundos, os EUA possui uma cultura diversa (UNITED STATES CENSUS BUREAU, 2020; KWINTESSENTIAL, 2018).

Semelhante à Alemanha, porém com menor força, o país é considerado de baixo contexto em relação à comunicação, pois os americanos esperam que as pessoas sejam diretas ao transmitir uma mensagem, utilizando uma linguagem explícita que leve até o foco da questão rapidamente (EVASON, 2016; FINURAS, 2011). Os americanos não costumam ter contato físico com outras pessoas durante conversas: eles respeitam e esperam que o espaço pessoal de cada indivíduo seja respeitado por outros (EVASON, 2016).

Em reuniões de negócios, é esperado que os participantes expressem suas opiniões livremente, desde que sejam baseadas em fatos – para os americanos as reuniões servem para que prós e contras sejam analisados e para que uma decisão seja feita de forma rápida e objetiva (HOOKER, 2012). Da mesma forma, os americanos deixam claras as suas intenções desde o início das negociações e esperam o mesmo da outra parte envolvida. (EVASON, 2016).

Pontualidade para os americanos é importante e atrasos são considerados como desrespeito à outra parte, podendo impactar negativamente a imagem de uma pessoa (EVASON, 2016; KWINTESSENTIAL, 2018). Ao mesmo tempo, os horários de término das reuniões e prazos são respeitados e levados a sério pelos americanos. O não cumprimento de prazos pode ser considerado como irresponsabilidade (KWINTESSENTIAL, 2018).

Em relação às dimensões de cultura estabelecidas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), os Estados Unidos são considerados como um país com baixa/moderada distância ao poder, o que explica a abordagem igualitária dos americanos em relação ao lugar de fala de cada participante durante reuniões de negócios. Ao mesmo tempo, o país é classificado como sendo o mais individualista nos estudos de Hofstede (2010), possuindo uma cultura marcada pela competição, recompensas e mérito individual (SILVA, 2013). Seguindo a mesma lógica, o país é considerado como masculino pelos papéis distintos que homens e mulheres possuem na cultura e pela alta competição existente (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

Os americanos são inovadores, possuindo baixa aversão à incerteza e são, como um todo, orientados para o curto prazo – buscando resultados imediatos para suas ações. Por fim, a cultura do país é classificada como indulgente, uma vez que a liberdade é uma das bases da sociedade americana e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional possui importância para as pessoas (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

#### **2.2.6. Índia**

A Índia é um país diverso culturalmente, possuindo vários idiomas, religiões e áreas geográficas distintas, além de ser o segundo país mais populoso do mundo, com mais de 1.2 bilhões de habitantes (SCROOPE, 2018; KWINTESSENTIAL, 2018).

A cultura do país é considerada de baixo contexto, uma vez que comunicações indiretas são comuns e esperadas ao mesmo tempo que o uso da palavra “não” pode ser considerado rude e agressiva. Entretanto, em situações nas quais decisões críticas precisam ser tomadas, os indianos podem responder diretamente às perguntas feitas (SCROOPE, 2018). O país é orientado para pessoas e os indianos preferem fazer negócios com indivíduos que eles conhecem e confiam, ao mesmo tempo que sempre se busca um relacionamento sincero e de longo prazo (SCROOPE, 2018).

Um fator importante na sociedade indiana é o respeito ao espaço pessoal dos indivíduos, o contato físico ao longo de conversas não é um hábito entre os indianos. A mesma lógica é aplicada ao contato visual, que não deve ser mantido por um período prolongado de tempo (SCROOPE, 2018; KWINTESSENTIAL, 2018). A linguagem corporal na Índia é importante e poderá impactar a imagem profissional em relação aos indianos - no país diversas partes do corpo são consideradas impuras, como os pés, que nunca devem ser apontados para alguém e a mão esquerda, que deve ser evitada ao comer mesmo se você for canhoto. (KWINTESSENTIAL, 2018).

Sobre às dimensões de cultura, Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) descrevem que o país possui alta distância ao poder com alta hierarquia na tomada de decisão, o que torna comum as atualizações sobre o andamento das negociações com os superiores da companhia (SCROOPE, 2018). Fora do ambiente empresarial, o sistema de castas indiano constitui outra forma hierarquização, estabelecendo uma estratificação social na qual a ascensão é nula e há restrições às castas consideradas inferiores. (KWINTESSENTIAL, 2018)

Em relação à dimensão de individualismo e coletivismo e à dimensão de masculinidade e feminilidade, a Índia possui classificações medianas, tendendo levemente ao individualismo e à masculinidade. Ao mesmo tempo, os indianos possuem uma grande aversão ao risco, forte orientação de longo prazo e uma leve tendência a serem mais indulgentes – devido à importância que a família e as atividades voltadas ao bem estar pessoal possuem na sociedade. (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

### **2.2.7. Irlanda**

A cultura da Irlanda é considerada de baixo contexto: os habitantes do país buscam ao máximo evitar conflitos, ao mesmo tempo em que utilizam linguagem



indireta ao transmitir suas mensagens. Os irlandeses também buscam respeitar o espaço pessoal dos indivíduos, evitando contatos físicos em público. Além disso, existe no país uma postura rígida em relação ao tempo e é esperado que todos sejam pontuais, embora sejam aceitos pequenos atrasos (SCROOPE, 2017).

A Irlanda é um país orientado para pessoas. Por isso, os irlandeses costumam usar o primeiro nome em reuniões de negócios (SCROOPE, 2017). Ainda no ambiente empresarial, os irlandeses valorizam as oportunidades horizontais na carreira e os maiores ganhos que são acompanhados dessas promoções. Apesar dessas características individuais na abordagem à carreira, os irlandeses também se preocupam com seus colegas e o companheirismo possui grande importância nas empresas irlandesas. (GUNNIGLE, HERATY e MORLEY, 2002, upud BLACK, 1994)

Segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a Irlanda é considerada um país individualista, como a maioria dos países europeus próximos, como Alemanha, Dinamarca e Noruega. Em relação à distância ao poder, o país está entre os cinco países menos hierarquizados do estudo dos autores, demonstrando uma descentralização do poder e da tomada de decisão nas empresas irlandesas.

Ao mesmo tempo, a Irlanda é classificada como um país fortemente masculino, no qual os papéis esperados para homens e mulheres na sociedade são bem definidos. Os irlandeses possuem fraca aversão à incerteza e orientação para o curto prazo, indicando que a Irlanda possui uma forte cultura voltada para inovação e imediatismo. Por fim, a Irlanda possui características voltadas para uma cultura indulgente, na qual as atividades voltadas ao bem estar possuem grande importância para a população (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

#### **2.2.8. Resultados da aplicação do modelo de Hofstede na amostra de países analisados**

O estudo realizado por Hofstede teve como base uma pesquisa realizada com os funcionários da empresa International Business Machine (IBM) em mais de 50 países. Os resultados desse projeto demonstraram que a nacionalidade dos trabalhadores era um fator determinante nas percepções de valores, problemas e abordagem para as soluções dos problemas de cada entrevistado. Para classificar cada país, Hofstede realizou de três a cinco perguntas em cada

dimensão, analisando diferentes aspectos da cultura e entrevistando pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Como conclusão de seu trabalho, o pesquisador classificou os países por pontuações que vão de zero à aproximadamente 120. (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

A Tabela 1 mostra as pontuações de cada país analisado neste trabalho, em cada uma das seis dimensões de cultura do modelo de Hofstede. Em cada linha da tabela, os países com maiores pontuações são considerados como possuindo maior distância ao poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza, orientação de longo prazo e indulgência.

Tabela 1: Pontuação dos países em cada dimensão de cultura

	<b>BRA</b>	<b>ARG</b>	<b>ALE</b>	<b>COL</b>	<b>EUA</b>	<b>IND</b>	<b>IRL</b>
<b>Distância ao poder</b>	69	49	35	67	40	77	28
<b>Individualismo</b>	38	46	67	13	91	48	70
<b>Masculinidade</b>	49	56	66	64	62	56	68
<b>Aversão à incerteza</b>	76	86	65	80	46	40	35
<b>Orientação de longo prazo</b>	44	20	83	13	26	51	24
<b>Indulgência</b>	59	62	40	83	68	26	65

Elaboração própria, adaptado de HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV (2010)

Na dimensão de distância ao poder, o Brasil e a Colômbia apresentam pontuações semelhantes e comparativamente mais altas do que os demais países, ao mesmo tempo em que Alemanha e Estados Unidos possuem as pontuações mais baixas da lista. Em relação ao individualismo, ambos os extremos possuem países isolados: os Estados Unidos possuem a pontuação mais alta, enquanto a Colômbia possui a mais baixa. Já o Brasil, nesta dimensão, possui pontuação semelhante à argentina, sendo ambos considerados mais coletivistas. Na dimensão de masculinidade, todos os países possuem pontuações próximas, sendo o Brasil o classificado como o mais feminino, possuindo pontuação próxima à Argentina e à Índia. A Argentina e a Colômbia, em conjunto com o Brasil, estão em posições de destaque na dimensão de aversão à incerteza, enquanto a Irlanda se posiciona como o país que melhor aceita riscos na tomada de decisão. Os países latinos da amostra

são classificados como orientados para o curto prazo, assim como a Irlanda e os Estados Unidos, enquanto Alemanha e Índia são orientados para o longo prazo. Por fim, a Colômbia é o país da lista que mais valoriza às atividades relacionadas ao bem-estar pessoal, enquanto o Brasil está posicionado no meio do ranking junto à Argentina e Irlanda, e a Índia, entre os países analisados, é o que menos as valoriza.

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

##### **3.1.1. Quanto aos fins**

A pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva, uma vez que foram utilizados conhecimentos prévios sobre culturas empresariais nacionais e internacionais.

##### **3.1.2. Quanto aos meios**

Sobre os meios, a pesquisa é considerada de campo. Foram realizadas entrevistas individuais com executivos estrangeiros que tiveram a experiência de lidar com brasileiros em ambientes de negócios. O roteiro das entrevistas efetuadas está no Anexo.

#### **3.2. Universo e Amostra**

O universo de pesquisa foi constituído por seis países e a amostra foi composta por um representante de cada país que já teve contato com brasileiros em ambientes de trabalho. As diferentes nacionalidades foram escolhidas com o intuito de entender de que forma os traços da cultura brasileira impactam o dia a dia no ambiente empresarial.

Foram realizadas entrevistas com seis pessoas dos seis países: Argentina, Alemanha, Colômbia, Estados Unidos, Índia e Irlanda

O primeiro entrevistado foi o indiano S.K., ex-presidente de uma companhia indiana do setor de agroquímicos, que fazia negócios com empresas multinacionais sediadas no Brasil. O entrevistado teve contato com brasileiros no ambiente empresarial por anos através de reuniões de negócios de compra e venda. Por ser o único representante do continente asiático, o entrevistado ofereceu uma visão singular sobre a cultura empresarial brasileira.

O segundo entrevistado foi o argentino J.B., ex-CFO de uma empresa americana e que adquiriu experiências profissionais ao morar, trabalhar e viajar para diversos países no continente americano, como: Argentina, México,

Estados Unidos e Brasil. O entrevistado teve contato com a cultura brasileira ao trabalhar como expatriado em uma empresa multinacional com sede no Brasil, proporcionando uma visão diferenciada sobre a cultura empresarial brasileira, uma vez que ele trabalhou por vários meses no país.

O terceiro entrevistado foi americano A.B., ex-diretor de vendas em uma companhia na área química. O entrevistado teve contato com brasileiros através de negociações de compra e venda com empresas multinacionais com sede no Brasil.

O quarto entrevistado foi alemão J.F., CEO de uma empresa de software alemã com clientes no setor farmacêutico. O entrevistado teve contato com brasileiros através de projetos feitos no Brasil em empresas multinacionais.

O quinto entrevistado foi o colombiano W.S., diretor regional da América Latina em uma empresa multinacional atuante na área de petróleo e gás nos Estados Unidos. O entrevistado morou e estudou no Brasil.

A sexta entrevistada foi a irlandesa R.R., supervisora de uma das franquias de uma empresa irlandesa no setor de café, possuindo funções administrativas, gerenciais e de atendimento ao público. A entrevistada possui anos de experiência supervisionando brasileiros na Irlanda.

### **3.3. Seleção dos Sujeitos**

Inicialmente, foi feito contato com estrangeiros que possuem experiência com brasileiros no ambiente de trabalho global, entre eles estavam ex-colegas de trabalho, supervisores, fornecedores e clientes do orientador e da orientanda. A seleção dos sujeitos buscou obter uma amostra com diversidade de nacionalidades e a partir disto a amostra pode ser classificada como de conveniência, pois foi efetuada a partir da disponibilidade dos contatos entre as relações do entrevistador. Os indivíduos foram selecionados de acordo com sua experiência internacional de negócios com empresas localizadas no Brasil e, em decorrência, com a cultura brasileira.

Assim, as entrevistas permitiram que houvesse uma troca de conhecimento e diferentes perspectivas sobre a cultura empresarial brasileira. As visões de cada um dos entrevistados, todos de nacionalidades diferentes, foi enriquecedora para a pesquisa.

### **3.4. O Procedimento de Coleta de Dados**

Os dados foram obtidos através das respostas dos entrevistados, utilizando um único questionário que se encontra no anexo I. As entrevistas foram realizadas durante o mês de setembro de 2020, à distância e ao vivo, através de plataformas online de vídeo. Cada entrevista teve uma duração aproximada de 30 minutos.

### **3.5. Tratamento dos Dados**

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados de acordo com a técnica de Análise de Conteúdo, associando as respostas às teorias descritas no referencial bibliográfico, sobre culturas nacionais no ambiente empresarial, buscando relacionar semelhanças e diferenças culturais dos países dos respondentes em relação à cultura brasileira e seu impacto nas relações de negócios.

### **3.6. Limitação do Método**

Assim como outros métodos de pesquisa, o escolhido para o presente trabalho possui limitações.

A condução das entrevistas no idioma inglês e a posterior tradução dos comentários dos entrevistados para o idioma português, neste documento, pode não ter sido completamente fiel às ideias dos entrevistados.

Além disso, é possível que vieses possam ter acontecido no momento da análise qualitativa das respostas.

Finalmente, é notável que os entrevistados ficaram receosos em fazer afirmações negativas sobre a cultura empresarial brasileira, uma vez que estavam respondendo a uma entrevistadora de nacionalidade brasileira, o que pode ter causado dificuldades na obtenção de respostas fiéis à realidade.

## 4. Apresentação e análise dos resultados

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível perceber que os entrevistados possuem diferentes visões a respeito das características da cultura brasileira, devido às experiências que cada um deles possuía.

### 4.1. Cultura de alto e baixo contexto

Em relação ao estilo de comunicação, característica que distingue as culturas de alto e baixo contexto, parte dos entrevistados relataram que os brasileiros costumam habitualmente conversar sobre assuntos não relacionados aos negócios antes das reuniões. De acordo com Fernandes (2008), essa é uma das características de um país considerado de alto contexto.

Segundo os entrevistados, os assuntos variam, mas os mais apontados foram o futebol e a vida pessoal. Apesar disso, também foi observado que o idioma é visto como uma barreira na comunicação, pois alguns entrevistados relataram dificuldades em entender os brasileiros.

As conversas não relacionadas aos negócios foram apontadas como importantes para a criação de vínculos nos negócios por integrantes de culturas consideradas próximas à brasileira, segundo Finuras (2011), como a indiana, também considerada de alto contexto.

*“Eu fiz negócios com quase cinquenta países e eu sinto que uma negociação só pode se desenvolver quando há um relacionamento e isso é mais importante do que preço. Primeiro você deve criar um relacionamento amistoso, conhecer, confiar e se sentir confortável com a outra parte, e então, quando a conversa se volta para os negócios, os negócios acontecem. Ir diretamente para os negócios é considerado seco e você não cria um relacionamento de longo prazo. Se o relacionamento foi feito de forma correta e os negócios não acontecerem na primeira reunião, irão na segunda, terceira ou quarta [...]. Eu notei que os brasileiros são um povo que gosta de falar, assim como os indianos” (S.K. – Índia)*

Outro aspecto apontado por diferentes entrevistados são as palavras que os brasileiros utilizam ao se comunicarem, o que muitas vezes pode causar ambiguidades e uma dificuldade no entendimento da mensagem. Segundo Fernandes (2008), o cuidado com as palavras e o não uso de negativas também são considerados características de países de alto contexto.

*“O brasileiro jamais diz ‘não’, igual aos orientais. Não falam ‘não’ pois acham é considerado falta de cordialidade. Se você convida uma pessoa, ela confirma que vai, mas no fim não aparece e não se desculpa por isso. Isso é cultural” (J.B. - Argentina)*

Entretanto, algumas pessoas nascidas em países cujas culturas são consideradas mais distantes da brasileira, segundo Finuras (2011), apontaram que os brasileiros são diretos, espontâneos, abertos e honestos, proporcionando um contraponto com as visões apresentadas anteriormente e com as teorias apresentadas.

Outro ponto apontado pelos entrevistados foi o descuido dos brasileiros com os prazos de tarefas. Esses relatos feitos durante as entrevistas reafirmam a análise realizada por Freitas (1996) em relação ao traço chamado de malandragem e com a visão de Fernandes (2008) sobre a abordagem flexível do brasileiro em relação ao tempo, além de corroborar mais uma vez a teoria apresentada em Finuras (2011) que aponta o Brasil como um país de alto contexto.

*“Se nós tínhamos uma entrega de um projeto para fazer até sexta-feira ao meio-dia, era mais fácil dizer aos brasileiros que a entrega era quinta-feira as seis da tarde” (J.F. - Alemanha)*

Por outro lado, a visão dos entrevistados em relação à pontualidade e assiduidade dos brasileiros foi, no geral, positiva, a maioria relatou que os brasileiros eram pontuais em relação aos horários das reuniões e do expediente de trabalho e que eles dificilmente faltam, mesmo se for por motivo de doença.

*“Os brasileiros são sempre muito flexíveis em relação aos horários. Por exemplo quando foi preciso mudar os dias de trabalho ou colocá-los para trabalhar quando deveria ser folga,*



*nunca houve problemas. Raramente eles faltam por qualquer motivo. Os brasileiros são muito bons em manter compromissos de trabalho” (R.R. - Irlanda).*

*“Caso seja necessário trabalhar até tarde para entregar uma demanda, os brasileiros irão trabalhar até terminar, não importa quanto tempo leve. Eles possuem uma abordagem flexível com o expediente de trabalho” (J.F - Alemanha).*

## **4.2. Distância ao poder**

A hierarquia foi apontada pelos entrevistados como uma forte característica das empresas brasileiras, que afeta negativamente diversos aspectos do ambiente de trabalho. Os entrevistados apontaram que consideram as empresas brasileiras como “verticalizadas” (J.B. - Argentina) e utilizadoras de uma “comunicação top-down” (J.F. - Alemanha) e de “processos burocráticos e lentos” (S.K. - Índia), o que indica a cultura brasileira como possuindo uma alta distância ao poder, em acordo com Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). Além disso, as afirmações também reforçam o pensamento apresentado por Freitas (1996), em que o poder, assim como a tomada de decisão em empresas brasileiras é centralizado.

Além disso, corroborando a teoria de Freitas (1996) sobre a centralização da tomada de decisão, também foi citado que:

*“Em reuniões com alta gerência as decisões eram tomadas mais rapidamente. [...] Os processos dentro de empresas brasileiras são lentos e burocráticos” (S.K. - Índia)*

*“Eu estava trabalhando para realizar um acordo com uma empresa brasileira e eu era o ponto de contato entre a minha empresa e a outra. Após um ano de negociações e reuniões, nós chegamos a um acordo e a equipe brasileira sempre dizia que ‘tudo estava bem, o contrato está na mesa da pessoa responsável por assinar’ e eles me deram um prazo de um mês para terem o documento assinado. Entretanto, após três meses de atraso, eu exigi uma reunião com o diretor da empresa, que me deu o mesmo prazo e não o cumpriu. No fim, o prazo que era de um mês durou mais de seis meses” (W.S. - Colômbia)*

Mais de uma vez, os entrevistados chegaram à conclusão de que os brasileiros ficavam preocupados com a percepção dos supervisores em relação ao seu trabalho e em relação a eles como pessoa. Essa preocupação, segundo os entrevistados, era observada através de um respeito e obediência aos comandos dos gestores, mesmo quando havia pontos de tensão ou quando o funcionário não concordava com o que foi dito pelo gestor. Os relatos dos entrevistados corroboram a teoria apresentada por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), em que o Brasil é classificado como um país com elevada distância ao poder.

*“No Brasil as pessoas pensam: ‘eu não estou em posição de dizer ao meu chefe que ele está errado’. [...] os brasileiros costumam se perguntar o que o seu chefe vai pensar sobre o seu trabalho, como isso vai afetar a sua carreira e como isso impacta a visão que o chefe tem sobre a sua competência profissional” (J.F. - Alemanha).*

*“Sempre que havia um desentendimento ou quando eu explicava que eles haviam feito algo errado, os brasileiros me procuravam mais tarde para se explicar e ter certeza de que eu entendi o motivo deles terem feito aquilo daquela forma. Mesmo quando houve conflitos mais fortes, eles continuavam me escutando, pois eu era a pessoa no comando, a responsável pelo time [...]. Existe um respeito muito grande dos brasileiros para com seus supervisores e gerentes, além de uma grande receptividade: não importa o que eu pedisse aos brasileiros, eles falariam sim imediatamente e iriam fazer sem reclamar” (R.R. - Irlanda).*

Essa dimensão se mostrou marcante durante as entrevistas, independente do país de origem do entrevistado e das semelhanças ou diferenças entre as culturas analisadas, todos afirmaram existir uma grande distância ao poder na cultura empresarial brasileira e relataram como isso, em algumas ocasiões, afetou negativamente sua experiência com brasileiros.

### **4.3. Masculinidade e Feminilidade**

A alta competitividade no ambiente empresarial brasileiro foi apontada como outro aspecto importante nos brasileiros. A competitividade se faz presente

no ambiente de trabalho brasileiro devido a consciência que os brasileiros possuem sobre a sua carreira profissional.

*“Os brasileiros estão sempre procurando qual será o próximo passo, sempre pensando no futuro” (J.B. - Argentina).*

Por conta disso, a cultura empresarial brasileira foi apontada como individualista, uma vez que, de acordo com os entrevistados, os brasileiros buscam seu sucesso individual.

*“Para os brasileiros, a promoção e o crescimento na hierarquia das empresas é importante: ‘Eu quero conseguir um emprego, fazer um bom trabalho e ser promovido, porque se eu não for promovido, significa que eu fiz algo de errado, se eu for promovido significa que eu fiz algo certo’. [...] O lado positivo é que os brasileiros trabalham uma enorme quantidade de horas e investem energia para fazer o melhor trabalho, [...], o lado negativo é o risco que os brasileiros correm de serem explorados, pois caso se recusem a trabalhar essas horas, tem uma próxima pessoa esperando para pegar seu trabalho”. (J.F. - Alemanha).*

Os relatos feitos pelos entrevistados demonstram uma visão de masculinidade sobre os brasileiros, em relação a dimensão de cultura “masculinidade e feminilidade” de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). Entretanto, essa percepção pareceu contrária à teoria, uma vez que, segundo ela, o Brasil possui uma classificação mediana, com tendências à feminilidade.

Também foi relatado uma predominância de um gênero em relação ao outro dependendo do setor em que o entrevistado trabalhava no Brasil.

*“O setor de óleo e gás é dominado por homens, mulheres não estavam presentes em negociações” (W.S. - Colômbia).*

Esse relato também corrobora para a visão de que a cultura brasileira possui papéis estabelecidos para homens e mulheres na sociedade e que seria classificada como uma cultura mais masculina.

#### 4.4. Individualismo e Coletivismo

Apesar dos entrevistados terem apontado o brasileiro como altamente competitivos e individualistas em relação à sua carreira profissional, também foi indicada uma postura coletivista e colaborativa no ambiente de trabalho. Segundo os entrevistados, os brasileiros gostam de trabalhar em equipe, corroborando para a classificação do país como mais coletivista, de acordo com Hofstede, Hofstede e Minkov (2010).

*“Quando algo de errado acontecia [...], os brasileiros costumavam assumir a culpa como um todo: ‘tudo bem, nós, que trabalhamos naquele turno, fizemos isso’. Eles não costumavam apontar o dedo e jogar a culpa em seus colegas” (R.R. - Irlanda).*

Além disso, também foi apontado pelos entrevistados uma grande valorização dos relacionamentos na sociedade brasileira, mesmo com seus colegas de trabalho. Entrevistados de culturas consideradas mais distantes da brasileira segundo Finuras (2011), como a alemã e a americana, relataram dificuldades em se adaptar ao jeito “afetuoso e intenso” dos brasileiros. Os relatos feitos pelos entrevistados corroboram também para a análise feita por Freitas (1996) sobre os traços de patriarcalismo e afetuosidade na cultura brasileira, mais uma vez atribuindo importância para os relacionamentos na sociedade.

*“Nós costumávamos jogar futebol ou ir ao bar, almoçar e jantar, então eu acredito que se você for uma pessoa extrovertida, se vocês possuem metas e valores em comum, é mais fácil de se relacionar. O melhor exemplo é quando as pessoas vão para a praia: você vê pessoas de diferentes locais da cidade, diferentes culturas, estrangeiros e pessoas locais, é o local mais democrático do Brasil, todos são iguais” (W.S. - Colômbia).*

#### 4.5. Restrição e Indulgência

Segundo a teoria de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), o Brasil é classificado como um país restrito e as declarações dos entrevistados se

posicionaram em parte de forma contrária à teoria e em parte de forma favorável, uma vez que foram observados relatos mistos.

Durante as entrevistas, como descrito, foi relatado pelos entrevistados a grande importância que os relacionamentos possuem na cultura brasileira, sendo esse um aspecto observado em culturas mais indulgentes. Na citação a seguir é possível observar a semelhança entre a cultura brasileira e a colombiana na dimensão de “restrição e indulgência” que não é observada na teoria. De acordo com a Tabela 1, a Colômbia é o país mais indulgente entre os analisados e o Brasil um dos mais restritivos.

*“Eu acho que os brasileiros são pessoas bem otimistas, que gostam de ajudar as outras pessoas e que têm um bom balanço entre a vida profissional e a vida pessoal” (W.S. – Colômbia)*

Além disso, também foi apontado pelos entrevistados uma grande competição no ambiente de trabalho brasileiro e uma grande subordinação dos funcionários de menor nível hierárquico em relação aos seus supervisores. Os pontos levantados pelos entrevistados são características de uma cultura mais restrita, que valoriza mais a vida profissional do que atividades relacionadas ao bem-estar pessoal.

#### **4.6. Orientação de Curto e Longo prazo**

Outra relevante característica da cultura empresarial brasileira apontada pelos entrevistados é a busca de um relacionamento duradouro com os clientes. Segundo os entrevistados:

*“O relacionamento com os clientes era focado no futuro” (J.B. - Argentina)*

*“Os brasileiros buscavam através das conversas criar um relacionamento de longo prazo com os clientes” (S.K. - Índia).*

O porte da empresa foi apontado por um dos entrevistados como um fator decisivo para os brasileiros no estabelecimento de parcerias e relacionamentos, segundo ele:

*“Todos tentavam criar um relacionamento longo devido ao grande porte da empresa na qual eu trabalhava” (A.B. – Estados Unidos)*

Tais características se relacionam com as classificações chamadas de afetividade e patriarcalismo de Freitas (1996), importantes nos relacionamentos para os brasileiros, mas que se posiciona como em desacordo em relação à Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), que classificam o Brasil como orientado para o curto prazo.

Por outro lado, os entrevistados apontaram também que os brasileiros mudam constantemente de empresas pois buscam promoções e salários melhores, não possuindo um relacionamento de longo prazo com as empresas, pois muitas vezes:

*“Os brasileiros viam o trabalho como temporário” (R.R - Irlanda).*

Segundo os entrevistados, os brasileiros possuem uma postura de curto prazo e individualista durante o seu desenvolvimento profissional. Essa urgência de conseguir resultados em um curto espaço de tempo corrobora o traço chamado de aventureiro por Freitas (1996).

A fala a seguir do entrevistado J.F. da Alemanha demonstra a diferença entre cultura alemã e a brasileira em relação à carreira profissional dos funcionários e a relação de longo e curto prazo que cada cultura possui com as empresas. Essa diferença também foi observada na Tabela 1, devido à distância descrita entre as culturas do Brasil, orientada para o curto prazo, e a Alemanha, orientada para o longo prazo.

*“Nós fizemos um projeto no Brasil e nós tínhamos um time de brasileiros que aprenderam novas habilidades. Na Alemanha quando um funcionário adquire um novo conhecimento, ele o desenvolve na própria empresa, talvez ele seja promovido ou talvez não. Entretanto, após o fim do projeto, 80% do time brasileiro saiu da empresa para ir trabalhar em outra, pois o pagamento era melhor ou a promoção estava lá. [...] Fazer parte da alta hierarquia de uma empresa no Brasil possui maior peso e valor do que permanecer na mesma empresa por dez anos” (J.F. - Alemanha)*

#### 4.7. Aversão ao Risco

Apesar das teorias de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) apontarem que o brasileiro possui uma elevada aversão à incerteza, as visões dos entrevistados foram bem distintas.

Alguns entrevistados afirmaram que os brasileiros possuem uma postura balanceada em relação ao risco. Ao mesmo tempo, os brasileiros também foram identificados como conservadores.

*“Falando sobre o setor de óleo e gás, os brasileiros eram conservadores e esse é o motivo para as negociações levarem tanto tempo. Os brasileiros queriam exemplos práticos de que nosso produto teve uma aplicação bem-sucedida em outra companhia. Ninguém queria ser o pioneiro a implementar aquela ferramenta na sua empresa”. (W.S. - Colômbia)*

Entretanto, outros entrevistadores afirmaram que os brasileiros aceitam bem os riscos das transações.

*“Na minha experiência, comparando alemães e brasileiros, os brasileiros possuem um direcionamento para o risco. Um contrato alemão é bem pensado, conciso, estruturado, claro e se houver qualquer questionamento ou ambiguidade, os alemães não assinariam. [...] Nós, como um benefício, oferecemos carros aos nossos funcionários de diferentes países. Os brasileiros não perguntaram nada sobre o carro, eles ficaram surpresos, não fizeram perguntas e estavam dispostos a assinar qualquer contrato imediatamente, não perguntaram sobre pagamento ou sobre quem paga os custos. Já os alemães se organizaram e me entregaram um questionário de três páginas com vinte e oito perguntas sobre o carro e só aceitaram o carro após as perguntas terem sido respondidas de forma satisfatória” (J.F. - Alemanha).*

#### 4.8. Corrupção

Curiosamente, a corrupção foi apontada pelos entrevistados de forma espontânea, pois não havia perguntas relacionadas ao tema, como um fator importante no ambiente profissional brasileiro. Segundo um entrevistado:

*“Identificar se as companhias locais eram confiáveis ou não era um desafio” (S.K. – Índia).*

Três entrevistados diferentes citaram exemplos de corrupção que aconteceram nas empresas brasileiras parceiras ou em sedes locais das companhias nas quais eles trabalhavam.

A partir dos relatos, foi possível, mais uma vez, ver a relação da cultura brasileira com o traço de malandragem apresentado por Freitas (1996), que se relaciona com o “jeitinho brasileiro” de burlar regras e encontrar maneiras fáceis, e as vezes ilegais, de atingir os objetivos.

*“Eu me recordo que há alguns anos atrás a impressão geral que os indianos que faziam negócios no Brasil tinham do país era uma grande preocupação e cautela com o pagamento dos serviços, pois não era incomum a falta de uma quantia no momento do pagamento, principalmente por causada flutuação do câmbio. [...] Não havia esses problemas com multinacionais, apenas com empresas nacionais de menor porte” (S.K. - Índia).*

*“Quando eu fui remanejado para trabalhar na sede brasileira da empresa da qual eu fazia parte, havia problemas de gestão. Não era acreditado que a contabilidade estivesse correta, havia dúvidas de que os gestores brasileiros estivessem mascarando informações para a central. [...] Havia muitos problemas sérios de corrupção dentro da companhia” (J.B. - Argentina).*

*“[...] Eu descobri, após anos, que se nós quiséssemos vender um produto para uma companhia no Brasil, nosso agente local, que possuía habilidades políticas e contatos, conseguia retirar temporariamente os impostos de importação que precisávamos pagar. Eu achei interessante e de certa forma suspeito. Infelizmente é um fato que várias pessoas na América Latina são corruptas” (A.B. – Estados Unidos).*



#### 4.9. Análise Consolidada das Entrevistas

A partir das entrevistas foi possível identificar características da cultura brasileira que podem impactar de forma positiva ou negativa o ambiente de trabalho. A tabela 2 resume estas percepções dos entrevistados.

Nos casos indicados na tabela 2 como “percepção positiva”, o entrevistado manifestou satisfação com o comportamento observado nos brasileiros, o que tendia a contribuir para um impacto positivo no ambiente de negócios ou de trabalho. Por outro lado, nos casos indicados como “percepção negativa”, o entrevistado manifestou insatisfação com o comportamento observado nos brasileiros, o que poderia se traduzir em um efeito negativo no ambiente de negócios ou de trabalho. Nos casos em que um país não está listado em um item, o entrevistado não expressou sua opinião naquela dimensão específica da tabela durante as entrevistas.

Tabela 2: Percepção dos entrevistados sobre os itens avaliados durante as entrevistas

<b>Dimensão</b>	<b>Percepção positiva</b>	<b>Percepção negativa</b>	<b>Não foi possível identificar</b>
<b>Cultura de alto contexto - Relacionamento próximo</b>	Colômbia, Índia	Alemanha, Estados Unidos	Argentina, Irlanda
<b>Cultura de alto contexto - Linguagem não verbal</b>		Alemanha, Argentina	Colômbia, Irlanda Estados Unidos, Índia
<b>Cultura de alto contexto - Prazos e pontualidade</b>	Estados Unidos, Índia, Irlanda	Alemanha, Argentina, Colômbia	
<b>Distância ao poder</b>	Irlanda, Estados Unidos	Alemanha, Argentina, Colômbia, Índia	
<b>Coletivismo - Trabalho em equipe</b>	Alemanha, Argentina, Colômbia, Irlanda		Estados Unidos, Índia
<b>Individualismo - Carreira profissional e rotatividade</b>		Alemanha, Irlanda	Argentina, Colômbia, Estados Unidos, Índia
<b>Masculinidade e feminilidade</b>	Alemanha, Argentina		Colômbia, Irlanda Estados Unidos, Índia
<b>Aversão ao Risco</b>	Alemanha, Índia	Colômbia	Argentina, Irlanda Estados Unidos
<b>Orientação de Longo Prazo</b>	Argentina, Índia Estados Unidos		Alemanha, Colômbia, Irlanda

<b>Restrição e Indulgência - Equilíbrio entre vida pessoal e profissional</b>	Colômbia	Alemanha	Argentina, Irlanda Estados Unidos, Índia
<b>Corrupção</b>		Argentina, Índia Estados Unidos	Alemanha, Colômbia, Irlanda

Elaboração própria (2020)

Através da análise realizada, foi identificado que, em geral, a forma de comunicação do brasileiro é percebida pelos entrevistados como um desafio a ser superado no ambiente de trabalho.

A importância dos relacionamentos na cultura brasileira foi vista como uma característica que impacta positivamente o ambiente de trabalho, facilitando a amizade e o companheirismo entre colegas e o trabalho em equipe. Tal percepção está de acordo com a teoria de Edward Hall apresentada em Fernandes (2008) de que a cultura brasileira é voltada para pessoas. Por outro lado, alguns entrevistados relataram uma visão negativa sobre esta característica, devido às suas tradições culturais, em que se valoriza uma separação maior entre as vidas pessoais e profissionais, como no caso da Alemanha.

A utilização de uma linguagem não-verbal e o descumprimento de prazos são características encontradas nas teorias de Edward Hall, apresentada em Fernandes (2008), que foram comprovadas ao longo das entrevistas pela percepção negativa de alguns entrevistados, como os entrevistados da Alemanha e da Argentina.

Em relação às dimensões da cultura do modelo de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a visão negativa dos entrevistados em relação a dimensão de “distância ao poder” no Brasil está de acordo com a teoria. Entre os países analisados, o país possui a segunda maior pontuação nesta dimensão, o que pode contribuir para uma maior burocracia e lentidão nos processos de negócios das empresas. Por outro lado, existe uma percepção positiva entre alguns entrevistados nesta dimensão, devido ao respeito existente dos subordinados em relação aos seus superiores. Essa percepção foi observada quando o nível hierárquico do entrevistado era maior, pois nos casos da Irlanda e dos Estados Unidos os entrevistados possuíam cargos de chefia.

A dimensão “individualismo e coletivismo” foi analisada pelos entrevistados através de dois pontos de vista. Os entrevistados apontaram de forma positiva a abordagem coletivista do brasileiro em relação ao trabalho em equipe e

cooperação no ambiente de trabalho. Por outro lado, há uma visão negativa em relação à postura individualista do brasileiro em relação à sua carreira profissional, pois as trocas de empregos são consideradas frequentes e percebidas como uma característica negativa no ambiente de trabalho, como observado pelos entrevistados alemão e irlandês. Tais percepções estão em parte de acordo com a teoria, uma vez que o Brasil é classificado como um país coletivista.

A cultura empresarial brasileira também é percebida pelos entrevistados como competitiva e proativa. Tal percepção é relacionada a uma visão mais masculina de uma cultura na dimensão de “masculinidade e feminilidade”. Entretanto, esta percepção não está de acordo com a teoria estudada, uma vez que o Brasil é classificado nesta dimensão como um país com mais traços femininos do que masculinos.

Em relação à dimensão “aversão ao risco”, as experiências pessoais dos entrevistados podem explicar as diferentes percepções sobre o impacto que esta característica possui no ambiente de trabalho. Os entrevistados da Índia e da Alemanha classificam os brasileiros como pouco avessos ao risco e identificam tal característica como positiva. Por outro lado, o entrevistado da Colômbia classifica o brasileiro com elevada aversão ao risco e relata o impacto negativo que esta característica causa no ambiente de negócios, em acordo com a teoria, na qual o Brasil é considerado um país de elevada aversão ao risco.

Os entrevistados relataram uma percepção positiva sobre o Brasil na dimensão “orientação de longo prazo”, indicando que buscam relacionamentos de longo prazo com os parceiros comerciais. Tal percepção pode ser explicada devido às experiências pessoais dos entrevistados, que influenciaram a formação de suas opiniões. Entretanto, a visão apresentada não está de acordo com a teoria, uma vez que o Brasil é classificado como um país com uma cultura orientada para o curto prazo de acordo com a classificação de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010).

Na dimensão “restrição e indulgência” houve uma divergência de opiniões, devido ao foco diferente que os entrevistados deram à questão. Enquanto o entrevistado da Colômbia focou no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do brasileiro, o alemão destacou a possibilidade de exploração do funcionário no ambiente empresarial devido à elevada importância da carreira profissional no Brasil. Ambas as percepções estão de acordo com a teoria, que classifica o Brasil de forma mediana, porém levemente indulgente.

Sobre a corrupção, os entrevistados relataram experiências pessoais nas quais o traço da cultura brasileira foi apontado como negativo. Esta percepção está de acordo com a teoria de Freitas (1996) que estabelece a “malandragem” e o “jeitinho brasileiro” como traços nacionais relacionadas à corrupção.

Entre as características dos entrevistados que se mostraram relevantes para as respostas obtidas estão o nível hierárquico e as experiências prévias com brasileiros. Entretanto, foi possível perceber que a cultura nacional de cada entrevistado foi um dos fatores de maior influência nas respostas e percepções.

Em geral se observou que, nos casos em que havia uma percepção positiva em uma dimensão específica, a distância cultural neste aspecto tendia a ser menor entre a cultura do entrevistado e a brasileira, de acordo com as teorias de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Hall (1990, apud FINURAS, 2011). Nos casos em que a percepção era negativa, a distância cultural tendia a ser maior de acordo com a teoria, também de acordo com as teorias de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Hall (1990, apud FINURAS, 2011).

## 5. Conclusão

A pesquisa teve como objetivo identificar e analisar as características da cultura brasileira que impactam o relacionamento com pessoas de outros países no ambiente de trabalho. O estudo foi realizado com o apoio de pesquisas de campo por meio de entrevistas com estrangeiros que haviam trabalhado ou interagido em ambientes de negócios com brasileiros. Foram entrevistadas pessoas nascidas e criadas na Alemanha, Argentina, Colômbia, Estados Unidos, Índia e Irlanda.

Foram identificados oito atributos da cultura brasileira que impactam no ambiente de trabalho: contexto; distância ao poder; coletivismo e individualismo; masculinidade e feminilidade; aversão ao risco; orientação de curto prazo; indulgência e corrupção.

Entre os fatores analisados, a maioria teve classificações mistas entre os entrevistados sobre o impacto que causam no ambiente de trabalho, se positivo ou negativo. As percepções dos entrevistados divergiram em parte das teorias, devido, possivelmente, às suas nacionalidades e experiências individuais. Os entrevistados cujas culturas são consideradas mais próximas da brasileira em uma dimensão específica tenderam a classificá-la de forma positiva, enquanto as culturas consideradas mais distantes tenderam a fazer a classificação de forma oposta. Um fator que influenciou as percepções dos entrevistados foram as experiências suas individuais com brasileiros, o que explica a percepção negativa sobre o item corrupção, sendo este o único item totalmente de acordo com a teoria.

As implicações desta pesquisa para as empresas são diversas. Elas podem ser úteis para a formação e gestão de equipes, buscando aumentar a diversidade cultural, com atenção à mitigação de possíveis conflitos ou desentendimentos internos entre os funcionários; em reuniões e negociações com pessoas provenientes de outros países, a fim de se preparar melhor para as perguntas e respostas da outra parte; e como base de uma estratégia de expansão de empresas, ao escolher culturas nacionais mais próximas à da empresa.

O tema é amplo e futuras pesquisas poderão ser feitas a fim de obter uma visão mais profunda sobre os impactos das diferenças culturais nas empresas. Pesquisas mais amplas, atingindo pessoas de outras nacionalidades poderiam enriquecer as conclusões aqui obtidas. Um exemplo seriam os países de cultura oriental, como a China e Japão, que são relevantes no cenário dos negócios internacionais e especialmente no Brasil. Além disso, também seria interessante obter uma amostra maior de entrevistados de um mesmo país, diminuindo o impacto de experiências individuais nos resultados da pesquisa.

## 6. Referências Bibliográficas

BARBOSA, L. **O Jeitinho Brasileiro**: A Arte de ser Mais Igual do que os Outros. 1ª. ed. [S.I.]: Campus Elsevier, 2005.

BRAGA, S. P.; BEZERRA, E. V. O Jeitinho Brasileiro: as Pequenas Corrupções Diárias e seus Reflexos na Morosidade da Justiça. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 17-33, Junho 2017.

EVASON, N. American Culture. **Cultural Atlas**, 2016. Disponível em: <<https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-communication#american-culture-communication>>. Acesso em: 26 Outubro 2020.

EVASON, N. German Culture. **Cultural Atlas**, 2017. Disponível em: <<https://culturalatlas.sbs.com.au/german-culture/german-culture-business-culture#german-culture-business-culture>>. Acesso em: 20 Outubro 2020.

EVASON, N. Colombian Culture. **Cultural Atlas**, 2018. Disponível em: <<https://culturalatlas.sbs.com.au/colombian-culture/colombian-culture-references#colombian-culture-references>>. Acesso em: 01 Outubro 2020.

FERNANDES, M. F. G. Negociação Brasil e China: Seus Principais Aspectos Culturais. **Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, Dezembro 2008.

FINURAS, P. **Gestão Intercultural**: Pessoas e Carreiras na era da Globalização. 3ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2011.

FREITAS, A. B. D. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 1996.

GOVERNO FEDERAL. Exportação e Importação Geral. **Comex Stat**, 2020. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral/12595>>. Acesso em: 20 Maio 2020.

GOVERNO FEDERAL. Exportação e Importação Geral. **Comex Stat**, 2020. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral/12596>>. Acesso em: 20 Maio 2020.

GUNNIGLE, P.; HERATY, N.; MORLEY, M. Doing Business in the Republic of Ireland. **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 5<sup>a</sup>, p. 649-674, Outubro 2002.

HINNER, M. B. Culture's Influence on Business as Illustrated by German Business Culture. **China Media Research**, v. 5, n. 2, Abril 2009.

HOFSTEDE INSIGHTS. About Geert Hofstede. **Hofstede Insights**, 2020. Disponível em: <<https://hi.hofstede-insights.com/about-geert-hofstede>>. Acesso em: 8 Outubro 2020.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. 2<sup>a</sup>. ed. [S.l.]: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3<sup>a</sup>. ed. [S.l.]: McGraw-Hill Education, 2010.

HOOKE, J. Cultural Differences in Business Communication. In: KIESLING, S. F.; PAULSTON, C. B.; RANGEL, E. S. **The handbook of intercultural discourse and communication**. 1<sup>a</sup>. ed. [S.l.]: Willey-Blackwell, 2012. Cap. 19, p. 389-407.

JAN, G.; HOFSTEDE, G. Geert Hofstede's Biography. **Geert Hofstede**, 2016. Disponível em: <<https://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/geert-hofstede-cv/>>. Acesso em: 07 Outubro 2020.



JAN, G.; HOFSTEDE, G. Our Books on Culture. **Geert Hofstede**, 2016. Disponível em: <<https://geerthofstede.com/hofstede-books/>>. Acesso em: 8 Outubro 2020.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M.; MELITZ, M. J. **Economia Internacional**. 10ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KWINTESSENTIAL. A Guide to Argentina – Etiquette, Customs, Clothing and More.... **Kwintessential**, 2018. Disponível em: <<https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-argentina-etiquette-customs-culture-business>>. Acesso em: 23 Outubro 2020.

KWINTESSENTIAL. A Guide to Brazil – Etiquette, Customs, Clothing and More.... **Kwintessential**, 2018. Disponível em: <<https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-brazil-etiquette-customs-culture-business>>. Acesso em: 11 Outubro 2020.

KWINTESSENTIAL. A Guide to Colombia – Etiquette, Customs, Clothing and More.... **Kwintessential**, 2018. Disponível em: <<https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-colombia-etiquette-customs-culture-business>>. Acesso em: 25 Outubro 2020.

KWINTESSENTIAL. A Guide to Germany – Etiquette, Customs, Clothing and More.... **Kwintessential**, 2018. Disponível em: <<https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-germany-etiquette-customs-culture-business>>. Acesso em: 20 Outubro 2020.

KWINTESSENTIAL. A Guide to India – Etiquette, Customs, Clothing and More.... **Kwintessential**, 2018. Disponível em: <<https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-india-etiquette-customs-culture-business>>. Acesso em: 26 Outubro 2020.

KWINTESSENTIAL. A Guide to the USA – Etiquette, Customs, Clothing and More.... **Kwintessential**, 2018. Disponível em: <<https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-the-usa-etiquette-customs-culture-business>>. Acesso em: 26 Outubro 2020.

LEE, K.-H.; YANG, G.; GRAHAM, J. L. Tension and Trust in International Business Negotiations: American Executives Negotiating with Chinese Executives. **Journal of International Business Studies**, 13 Julho 2006. 623-641.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. Empresas Brasileiras Exportadoras e Importadoras. **Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços**, 2020. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>>. Acesso em: 20 Maio 2020.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES - SUBSECRETARIA GERAL DAS COMUNIDADES BRASILEIRAS NO EXTERIOR. Estimativas Populacionais das Comunidades. **Brasileiros no mundo**, Brasília, p. 176, 2016. Disponível em: <<http://www.brasileirosnomundo.itamaraty.gov.br/a-comunidade/estimativas-populacionais-das-comunidades>>. Acesso em: 20 Novembro 2020.

MORAN, R. T.; HARRIS, P. R.; MORAN, S. V. **Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century**. 7ª. ed. [S.l.]: Elsevier, 2007.

PORTER, M. E. The Competitiveness Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, Boston, n. March-April, p. 74-91, 1990.

SALACUSE, J. W. Intercultural negotiation in international business. **Group Decision and Negotiation**, 8, n. 3, Maio 1999. 217-236.

SCROOPE, C. Irish Culture. **Cultural Atlas**, 2017. Disponível em: <<https://culturalatlas.sbs.com.au/irish-culture/irish-culture-references#irish-culture-references>>. Acesso em: 27 Outubro 2020.

SCROOPE, C. Argentine Culture. **Cultural Atlas**, 2018. Disponível em: <<https://culturalatlas.sbs.com.au/argentine-culture/argentine-culture-references#argentine-culture-references>>. Acesso em: 23 Outubro 2020.

SCROOPE, C. Brazilian Culture. **Cultural Atlas**, 2018. Disponível em: <<https://culturalatlas.sbs.com.au/brazilian-culture/brazilian-culture-business-culture#brazilian-culture-business-culture>>. Acesso em: 11 Outubro 2020.

SCROOPE, C. Indian Culture. **Cultural Atlas**, 2018. Disponível em: <<https://culturalatlas.sbs.com.au/indian-culture/indian-culture-core-concepts#indian-culture-core-concepts>>. Acesso em: 26 Outubro 2020.

SHIMUTWIKENI,. The impact of culture in international business negotiations: special reference to China and United States of America. **Centre for Energy, Petroleum and Mineral Law and Policy Annual Review**, Dundee, v. 14, Julho 2017.

SILVA, M. A. D. **Impacto das Culturas Nacionais na Formulação Estratégica das Empresas em Contexto de Globalização**. Lisboa: ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, 2013.

SOBRAL, F.; CARVALHAL, E.; ALMEIDA, F. O Estilo Brasileiro de Negociar. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 6, n. 2, p. 32-42, Abril 2007.

UNITED STATES CENSUS BUREAU. U.S. and World Population Clock. **Census.gov**, 2020. Disponível em: <<https://www.census.gov/popclock/>>. Acesso em: 26 Outubro 2020.

VIEIRA, F. G. D. et al. Silêncio e Omissão: Aspectos da cultura brasileira nas Organizações. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2002.

WARBURTON, K. ARGENTINE BUSINESS MANAGEMENT STYLE. **World Business Culture**, 2019. Disponível em: <<https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/argentina/business-management-style/>>. Acesso em: 23 Outubro 2020.

## Anexo

### Roteiro de entrevista

1. Você poderia se apresentar? De qual país você é? Conte um pouco da sua experiência com brasileiros no ambiente de trabalho.
2. Na sua experiência, os brasileiros eram diretos na comunicação ou o significado era implícito? Os brasileiros costumavam falar sobre assuntos não relacionados ao trabalho durante o expediente?
3. Os brasileiros eram flexíveis em relação a prazos e outros compromissos? Eram pontuais?
4. Você notou relações de hierarquia entre os brasileiros? Havia algum tipo de concentração de poder?
5. Como eram os brasileiros no dia a dia do trabalho? Trabalhavam em equipe ou eram mais individualistas?
6. Você teve algum conflito com brasileiros no ambiente de trabalho? Eles eram mais compreensivos ou agressivos durante um desentendimento?
7. Homens e mulheres tinham a mesma postura para lidar com problemas do dia a dia? Havia competição entre os funcionários?
8. Os brasileiros gostavam de tomar decisões arriscadas?
9. Os brasileiros estavam dispostos a criar um relacionamento de longo prazo com os clientes?
10. Quais características da cultura brasileira você achava difícil de lidar? Por quê?

11. Você consegue lembrar de alguma outra característica ou tópico da cultura brasileira relevante para o ambiente de trabalho que não foi perguntado?