

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

PROJETO DE DISSERTAÇÃO

**A PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS BRASILEIROS E ARGENTINOS
SOBRE AS INTERAÇÕES EM TIMES MULTICULTURAIS
COMPOSTOS DE MEMBROS DOS DOIS PAÍSES**

SILVIA ALICE BOTELHO

**Belo Horizonte
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



PUC Minas

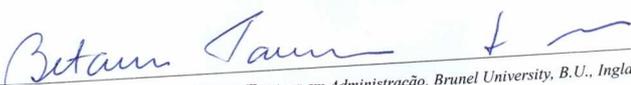
Programa de Pós-graduação em Administração

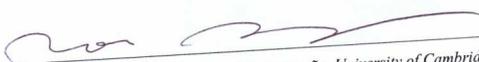


Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado da aluna **Silvia Alice Botelho** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dezessete horas e trinta minutos do dia trinta de agosto do ano de dois mil e sete, na sala de aula do Mestrado em Administração no prédio Redentorista – Av: Itáú, 525 – Dom Bosco próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pela orientadora Prof.^a Dra. Betania Tanure (Doutora em Administração, Brunel University, B.U., Inglaterra) e composta pelos membros Prof. Dr. Roberto González Duarte (Doutor em Administração, University of Cambridge, CAMBRIDGE, Inglaterra) e Prof.^a Dra. Zélia Miranda Kilimnik (Doutora em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil), para exame da dissertação **“A Percepção dos Executivos Brasileiros e Argentinos sobre as Interações em Times Multiculturais Composto de Membros dos dois Países”**, de autoria da aluna **Silvia Alice Botelho**, matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 30 de agosto de 2007.

Prof.^a Dra. 
Orientadora Prof.^a Dra. Betania Tanure (Doutora em Administração, Brunel University, B.U., Inglaterra)

Prof. Dr. 
Prof. Dr. Roberto González Duarte (Doutor em Administração, University of Cambridge, CAMBRIDGE, Inglaterra)

Prof.^a Dra. 
Prof.^a Dra. Zélia Miranda Kilimnik (Doutora em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)

SILVIA ALICE BOTELHO

**A PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS BRASILEIROS E ARGENTINOS
SOBRE AS INTERAÇÕES EM TIMES MULTICULTURAIS
COMPOSTOS DE MEMBROS DOS DOIS PAÍSES**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração de Empresas da Fundação Dom Cabral/Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Betania Tanure

Belo Horizonte
2007

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B748p Botelho, Silvia Alice
A percepção dos executivos brasileiros e argentinos sobre as interações em times multiculturais compostos de membros dos dois países / Silvia Alice Botelho. Belo Horizonte, 2007.
174f.

Orientadora: Betânia Tanure de Barros
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Multiculturalismo. 2. Cultura organizacional. 3. Brasil. 4. Argentina. 5. Interculturalidade. 6. Internacionalização . I. Tanure, Betânia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658(81:82)

A meus pais, Wanderley e Maria Alice,
a meu irmão, Luis Claudio,
minha cunhada, Adriana,
e meus sobrinhos, Pedro Henrique e Heloise.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Jesus, por abrir esta porta e me ajudar a caminhar por ela. Sem Ti eu nada poderia fazer.

À Professora Dra. Betania Tanure, minha orientadora, pelo apoio, incentivo e estímulo a continuar, mesmo sabendo que minhas constantes viagens a trabalho tornavam mais árduo o caminho. Sua orientação foi preciosa e os conhecimentos adquiridos valiosos demais para serem descritos em palavras.

Aos meus pais, pelo apoio e pela educação proporcionada com tanto sacrifício pessoal de sua parte para que eu pudesse realizar meus sonhos. A meu irmão, Luis Claudio, pelo apoio incondicional durante os períodos de reclusão por conta dos estudos. Sou abençoada por ter uma família amorosa e que me incentiva sempre, sob qualquer circunstância, sempre acreditando em mim. À minha cunhada Adriana e meus sobrinhos Pedro Henrique e Heloise, que proporcionaram a descontração necessária para que eu pudesse seguir adiante nos momentos mais árdusos e difíceis.

Aos irmãos e pastores da Igreja Cristã Pentecostal da Bíblia – Ministério Porta da Vida de Vila Diva, que oraram por mim e me compreenderam e apoiaram.

Aos amigos e colegas que me apoiaram, em especial Priscila Gripp Soares, Saionara Barbosa de Assis e Maria Beatriz Delgado, que me ouviram e incentivaram em momentos de inquietação.

Aos professores e funcionários da Fundação Dom Cabral e da PUC-Minas, que estiveram prontos a ajudar-me sempre que necessitei.

Por fim, a todos os profissionais que concordaram de forma tão entusiástica a participar deste estudo por meio das entrevistas realizadas, fundamentando este trabalho.

“ BEM-AVENTURADO o homem que não anda segundo o conselho dos ímpios, nem se detém no caminho dos pecadores, nem se assenta na roda dos escarnecedores. Antes tem o seu prazer na lei do Senhor e na sua lei medita de dia e de noite. Pois será como a árvore plantada junto a ribeiros de águas, a qual dá o seu fruto no seu tempo; as suas folhas não cairão e tudo quanto fizer prosperará.” Salmo 1:1-3

RESUMO

Este estudo investiga o impacto da percepção das possíveis diferenças e similaridades culturais entre brasileiros e argentinos atuando em times multiculturais compostos de membros dos dois países. A definição de cultura nacional e seu efeito nos negócios, assim como a formação cultural do Brasil e da Argentina, foram investigadas em profundidade. A revisão bibliográfica foi a base para a realização de um estudo de caso múltiplo, permitindo analisar a percepção dos executivos brasileiros e argentinos em relação às dimensões culturais: distância de poder, individualismo, masculinidade, necessidade de controlar as incertezas e tempo. Os resultados desta pesquisa qualitativa revelaram que, apesar da relativa proximidade cultural, há diferenças significativas, especialmente nas dimensões distância de poder, nível de individualismo e masculinidade, que influenciam o trabalho de executivos oriundos desses dois países trabalhando em times multiculturais compostos de brasileiros e argentinos, ainda que haja a percepção de benefícios na criação de valor para os componentes dos times multiculturais e para as empresas.

Palavras-Chave: Times multiculturais. Cultura nacional. Cultura Organizacional. Brasil. Argentina. Interculturalidade. Internacionalização.

ABSTRACT

This research investigates the impact of perceived cultural similarities and differences between Brazilians and Argentineans working together in multicultural teams with members of both countries. The national culture definition and its impact in business, as well as Brazil and Argentina's cultural background were studied in depth. The bibliographical revision was the basis for the multiple case study method used, so that the perception of Brazilian and Argentineans executives in regards to the cultural dimensions such as Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance Index and Long Term Orientation could be analyzed. The qualitative research results reveal that besides the relative cultural proximity, the perception is that significant differences exist, specially in the Power Distance, Individualism and Masculinity dimensions, that impact the work of executives from Brazil and Argentina working in multicultural teams with members of both countries, although there is a perception that benefits in creating value both to the team members of multicultural teams and to the companies in such interactions do exist.

Key Words: Multicultural Teams. National Culture. Organizational Culture. Brazil. Argentina. Cross Cultural. Internationalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 Camadas de cultura.....	36
FIGURA 2 Sistema de ação cultural brasileiro.....	77
FIGURA 3 <i>Clusters</i> organizacionais.....	95

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Executivos brasileiros entrevistados.....	116
QUADRO 2 Executivos argentinos entrevistados.....	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MBO	<i>Management by Objectives</i> (Gerenciamento por Objetivos)
MERCOSUR	Mercado Comum Sul-Americano
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	<i>Programa de las Naciones Unidas</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
ET	<i>Extension Transference</i> (Transferência de Extensão)
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Justificativa da pesquisa.....	18
1.3 Objetivos da pesquisa.....	20
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	21
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	22
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1 Definição de cultura.....	23
2.1.1 <i>Evolução dos estudos sobre cultura</i>	27
2.2 Cultura nacional e dimensões da cultura.....	34
2.2.1 <i>Distância de poder</i>	39
2.2.2 <i>Nível de individualismo</i>	42
2.2.3 <i>Nível de masculinidade</i>	47
2.2.4 <i>Necessidade de controlar as incertezas</i>	52
2.2.5 <i>Dimensão temporal</i>	60
2.2.6 <i>Diferenças entre os estudos de Hostede e Trompenaars e Hampden-Turner</i>	65
2.3 Formação cultural brasileira	66
2.3.1 <i>Estilo de gestão brasileiro</i>	75
2.4 Formação cultural argentina.....	82
2.5 Diferenças e similaridades culturais entre Brasil e Argentina.....	93
2.6 Times multiculturais.....	105
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	110
3.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa.....	110
3.2 Unidades empíricas de análise.....	112
3.3 Coleta e análise de dados.....	113
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	118
4.1 Distância de poder.....	118
4.1.1 <i>Executivos brasileiros</i>	118
4.1.2 <i>Executivos argentinos</i>	123
4.2 Individualismo.....	126

4.2.1 Executivos brasileiros.....	127
4.2.2 Executivos argentinos.....	130
4.3 Masculinidade.....	134
4.3.1 Executivos brasileiros.....	135
4.3.2 Executivos argentinos.....	137
4.4 Necessidade de controlar incertezas.....	139
4.4.1 Executivos brasileiros.....	139
4.4.2 Executivos argentinos.....	143
4.5 Tempo.....	145
4.5.1 Executivos brasileiros.....	145
4.5.2 Executivos argentinos.....	148
4.6 Impacto nos negócios.....	150
4.6.1 Executivos brasileiros.....	150
4.6.2 Executivos argentinos.....	152
5 CONCLUSÃO.....	154
6 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	162
REFERÊNCIAS.....	164
APÊNDICES	171

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual enfrenta duas crises, de acordo com Hall (1989). A primeira diz respeito à crise ambiental e do aumento da população e é, de acordo com o autor, mais visível. A segunda, mais sutil, mas igualmente letal, é a relação da humanidade no que tange às instituições, idéias e os relacionamentos entre vários indivíduos e grupos que habitam o globo. As pessoas devem, de acordo com Hall, parar de categorizarem-se umas às outras como boas e más, aceitar que há muitas estradas para a verdade e que nenhuma cultura tem primazia sobre outra.

As organizações não são mais definidas de acordo com as fronteiras geográficas de seu país de origem. Para Adler (2002), a própria definição de sucesso transcende as fronteiras nacionais. Se empresas globais costumavam ser um componente minoritário de atividades industriais, agora elas dominam o cenário empresarial. Hoje as empresas globais têm de adaptar suas estratégias aos locais onde estão inseridas, levando em consideração os contextos culturais (ADLER, 2002; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Fisher, Ury e Patton (1991), especialistas em negociação, afirmam que saber negociar talvez seja a principal competência para qualquer executivo, por ser essencial na tomada de decisão. Se por um lado a internet e a melhoria nas comunicações facilitaram as negociações, por outro trouxeram novos desafios aos executivos, que somam às suas atribuições a função de representar suas empresas em negociações com diferentes culturas e nacionalidades, sem que isso implique sair ou mudar-se do país onde nasceram (ADLER, 2002; FISHER; URY; PATTON, 1991).

O trabalho em times multiculturais é uma estratégia adotada por empresas que atuam em mercados globais. Elas visam, com essa estratégia, a buscar atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho, promover a criatividade e a inovação por meio da discussão de idéias e pontos de vista divergentes, e muitas vezes conflitantes; e atender às necessidades dos mercados onde atuam (COX, 1994; FLEURY, 2000).

Nesse contexto, o conhecimento das diferentes culturas pode influenciar no sucesso ou fracasso de executivos e suas empresas. A influência da cultura na operacionalização da estratégia é um tema reconhecido por teóricos e executivos. Autores que estudam cultura entendem que é relativamente fácil observar-se o que ocorre nas organizações, mas definir a causa dos acontecimentos não o é. Para estes autores, as diferenças culturais influenciam a maneira como as pessoas vêem e interagem com o mundo (ADLER, 2002; HREBINIAK,

2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). A cultura afeta o comportamento e, portanto, impacta também a *performance* organizacional, o que explica o interesse de acadêmicos e executivos pelo tema (ADLER, 2002; HREBINIAK, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Equipes multiculturais são o novo ideal corporativo, pelo fato de a diversidade cultural incentivar novas formas de pensar e a criatividade. As dinâmicas de times multiculturais diferem de times formados por componentes de uma mesma cultura, pois os estilos de liderança, motivação, comunicação e tomada de decisão, entre outros, são diferentes em cada cultura. Executivos devem gerenciar pessoas com comportamentos e linhas de pensamentos diferentes dos seus e, portanto, precisam possuir competência cultural, ou seja, a habilidade de reconhecer e entender como outras culturas percebem o mundo, de forma a adaptar seus comportamentos e atitudes para serem bem sucedidos (ADLER, 2002; SCHEIN, 2004; TANURE, 2005).

Integrados no bloco econômico do Mercosul, o Brasil e a Argentina, ainda que países limítrofes e vizinhos, têm diferenças culturais significativas identificadas na literatura, que afetam a atuação dos executivos de ambos os países atuando em times multiculturais (DAMATTA, 1999; HOLANDA, 1995). A dimensão desse impacto e como ele se manifesta nas relações de trabalho em times multiculturais compostos de brasileiros e argentinos fazem parte do foco deste estudo.

Neste sentido, o objetivo deste projeto de pesquisa é, a partir da análise do perfil cultural básico de brasileiros e argentinos, e usando como referência as dimensões propostas nos estudos de Hofstede (1984), Hofstede e Hofstede (2005) e Tanure (2005), identificar como são percebidas as interações entre os executivos dos dois países atuando em times multiculturais compostos de brasileiros e argentinos e os impactos no desenvolvimento do trabalho nesses times.

A revisão de literatura foi desenvolvida a partir da definição do conceito de cultura, passando por uma análise das três correntes que, de acordo com Tanure (2005), discutem a influência da globalização na cultura e nas dimensões organizacionais. Essas correntes são a teoria convergente, que nega a influência da cultura nacional nas organizações; a divergente, que reconhece a influência da cultura nacional nas organizações; e a divergência convergente, que harmoniza o global com o local. Foram discutidas as dimensões culturais propostas por autores como Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) e foram estudadas a formação da cultura brasileira e argentina. A formação cultural de um país é importante porque, de acordo com Hofstede e Hofstede (2005), há dimensões

culturais cuja origem só pode ser explicada na história de um país ou cultura. A revisão de literatura inclui a definição de times multiculturais e o estudo da formação cultural brasileira e argentina, finalizando com uma comparação entre as diferenças e similaridades entre as duas culturas.

A pesquisa é qualitativa exploratória e foi usado o método de estudo de casos múltiplos, adotando-se como unidades de estudos os gestores brasileiros e argentinos que trabalham ou trabalharam em times multiculturais com membros dos dois países. Foram feitas entrevistas em profundidade semi-estruturadas com executivos brasileiros e argentinos.

Hall e Hall (1990) afirmam que cada país tem sua própria maneira de ver e fazer coisas, baseada em regras não explícitas, o que torna a cooperação difícil. Este trabalho visa a contribuir para maximizar o sucesso de executivos brasileiros e argentinos conduzindo negócios em times multiculturais com membros de ambos os países, a partir da identificação das barreiras e obstáculos oriundos de suas formações culturais distintas.

1.1 Problema de pesquisa

Um problema de pesquisa é fruto da reflexão sobre a existência de alguma dificuldade na prática ou do reconhecimento de lacunas em alguma teoria. Essa é uma etapa da pesquisa que é parte da fase exploratória (CASTRO, 2005; MATTAR, 1994). Laville e Dionne (1999) afirmam que o primeiro passo para a pesquisa é a definição do problema que deve ser resolvido. De acordo com os autores, este será o parâmetro para os passos seguintes.

Cultura é um conceito abstrato, mas seus efeitos no comportamento e atitudes das pessoas são possíveis de serem observados. As organizações em um mundo globalizado atuam em diferentes países e cada vez mais os gestores têm enfrentado o desafio de comunicar-se com pessoas de diferentes culturas, o que implica não apenas conhecer a outra cultura, mas também a sua própria. Schneider e Barsoux (2003) discutem que conhecer a própria condição cultural em que se está inserido é o maior obstáculo para um profissional conduzir negócios ao redor do mundo (ADLER, 2002; HALL 1989; HALL; HALL, 1990; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

A habilidade de ser “culturalmente competente” inclui a aptidão de ver o mundo através de lentes culturais, ou seja, ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais que

operam em grupos, organizações e ocupações, ajudando na compreensão de seus aspectos complexos e muitas vezes ocultos (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004).

O mundo é feito de pessoas que são confrontadas com problemas comuns, mas que pensam, sentem e agem de maneira diferente em relação aos mesmos problemas, influenciadas, entre outros aspectos, por seu padrão cultural. Dessa forma, globalização de negócios não é sinônimo de globalização de mentes. Há diversos fatores culturais que influenciam o comportamento e a maneira de as pessoas se comunicarem. Apesar de não ser possível generalizar dizendo que todos os indivíduos que pertencem a uma determinada cultura se comportam da mesma maneira, o entendimento da cultura e valores no qual eles estão inseridos ajuda os profissionais a serem melhor sucedidos em suas interações com pessoas de outras culturas (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

As empresas multinacionais dividem seus mercados de atuação em regiões geográficas, tais como América Latina ou Cone Sul. Isso propicia a executivos dos países componentes do bloco a oportunidade de gerenciar empregados, interagir com clientes e fornecedores de países vizinhos, o que explica por que a quantidade de executivos de países do bloco atuando conjuntamente em times multiculturais tem crescido. Soma-se a este fato a imigração de executivos de outros países, principalmente da Argentina, ao Brasil em busca de oportunidades de trabalho. Isso amplia as possibilidades de atuação entre executivos dos dois países.

Brasil e Argentina são vistos por muitos autores como países com semelhanças culturais significativas, por fazerem parte da América Latina ou América do Sul (BECKER, 2004; INGLEHART, 1997; LEITE, 1981; SKIDMORE; SMITH, 2005) e isso poderia levar à conclusão de que suas diferenças culturais não são significativas a ponto de interferir nos negócios. Contudo, elas existem e são identificadas na literatura; Selmer (1998) reconhece que adaptar-se a culturas vistas como semelhantes é tão difícil como adaptar-se àquelas percebidas como diversas. As diferenças regionais dentro dos países estudados são reconhecidas, mas não serão tratadas nesta pesquisa.

Portanto, a interação em empresas multinacionais de membros oriundos de ambos os países (Brasil e Argentina) em times biculturais ou multiculturais tem se tornado freqüente. Times biculturais são aqueles em que dois ou mais membros representam duas culturas diferentes e times multiculturais aqueles cujos membros representam três ou mais culturas (ADLER, 2002). Apesar de vários autores e executivos inferirem que a América Latina, dada a proximidade cultural de seus países, poderia ser vista como culturalmente semelhante e, portanto, sem impactos significativos na interação entre seus membros no

ambiente de negócios. De acordo com Schneider e Barsoux (2003), comumente as culturas que parecem ser mais próximas são as que têm maior distância percebida.

Dirigentes que buscam levar suas organizações a tornarem-se mais efetivas em face de pressões cada vez maiores no mundo dos negócios são muitas vezes surpreendidos pelo nível de conflitos em times multiculturais, nos quais indivíduos componentes desses times comportam-se de maneira claramente ineficiente, muitas vezes ameaçando a própria sobrevivência da organização. O entendimento das diferenças culturais entre brasileiros e argentinos ajudará os executivos de organizações a não se tornarem vítimas das próprias diferenças culturais. Os profissionais que atuam nesses times poderão adaptar sua maneira de comunicar-se e agir nas negociações e no trabalho de forma a poder atingir seus objetivos de negócios (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004).

Diante do exposto, o problema de pesquisa deste trabalho focaliza o impacto das diferenças culturais entre Brasil e Argentina na atuação de executivos oriundos desses países em times multiculturais compostos de brasileiros e argentinos. Serão usadas como base de pesquisa as cinco dimensões culturais identificadas por Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005): distância de poder, individualismo, masculinidade, necessidade de controlar as incertezas, dimensão temporal e o posicionamento do Brasil e Argentina nas pesquisas feitas por Hofstede (1984), Hofstede e Hofstede (2005) e Tanure (2005). O objeto de análise será a cultura nacional e seus efeitos nos pilares da organização.

Portanto, a questão central é:

Com base no perfil cultural de brasileiros e argentinos, identificado na literatura, como a percepção das possíveis diferenças e similaridades afeta as interações desses dois povos trabalhando em times culturais compostos de membros dos dois países?

Baseadas na questão principal, as seguintes perguntas devem ser respondidas neste estudo:

- Como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão distância de poder afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais?
- Como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão individualismo afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais?

- Como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão masculinidade afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais?
- Como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão necessidade de controlar as incertezas afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais?
- Como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão temporal afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais?
- O trabalho em times multiculturais compostos de brasileiros e argentinos é percebido como baseado em características etnocêntricas, ou seja, sentimentos de superioridade de uma cultura em relação à outra?
- Na percepção dos executivos, as diferenças entre as duas culturas impactam positiva ou negativamente as empresas que possuem times multiculturais compostos de brasileiros e argentinos no atingimento de seus objetivos de negócios?

1.2 Justificativa da pesquisa

Estudar cultura é importante para os profissionais em geral, especialmente para os executivos, pois eles podem tornar-se vítimas dos efeitos da cultura em times multiculturais se não entenderem como ela funciona e como gerenciá-la. As diferenças culturais minam as melhores intenções e a racionalidade das melhores práticas. Apesar de difícil de ser detectada, visto ser um conceito abstrato, seus efeitos sobre o comportamento são reais, de forma que a cultura pode ser a força que impede ou leva os negócios ao sucesso (SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

O Brasil, e especificamente cidades como São Paulo, têm vivenciado a imigração de executivos estrangeiros, entre eles argentinos, que chegam ao país para compor equipes multiculturais com brasileiros, tornando essa experiência algo comum na realidade executiva. O Brasil e a Argentina, parceiros comerciais no Mercado Comum Sul-Americano (MERCOSUL), são os principais protagonistas de um processo de integração regional que auxilia na sua inserção no jogo internacional, de forma a ampliar a capacidade de desempenho de ambos os países, proporcionando bem-estar aos seus cidadãos em

condições de igualdade. Para tanto, conhecimento e compreensão mútua são fatores fundamentais, evitando aproximações circunstanciais e de curto prazo, de forma a criar um vínculo sólido entre os dois países (BECKER, 2004; PARADISO, 1993). Dados da Câmara de Comércio Argentino Brasileira de São Paulo (2006) mostram o Brasil como principal parceiro comercial da Argentina, tanto em exportações como em importações, e vice-versa.

Apesar de serem países vizinhos e serem considerados latinos, vários autores (BECKER, 2004; DAMATTA, 1999; HOLANDA, 1995; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003) afirmam ser um erro considerar-se que os dois têm traços culturais idênticos e que as interações entre membros dos dois países em grupos de trabalho tendem a ser harmoniosas em virtude dessa suposta compatibilidade. As formações culturais brasileira e argentina são distintas, a começar pelo idioma e pela colonização - portuguesa no caso do Brasil e espanhola no caso da Argentina - o que reflete na maneira como brasileiros e argentinos percebem e avaliam o mundo (BECKER, 2004; DAMATTA, 1999; HOLANDA, 1995; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

A escolha da comparação entre Brasil e Argentina dá-se por conta da carência de estudos comparando as diferenças culturais entre os dois países. A tendência de alguns autores e executivos de incluírem Argentina e Brasil no bloco América Latina ou América do Sul ao avaliá-los não consideram explicitamente as diferenças culturais existentes, fruto da formação cultural distinta e peculiar de cada um dos dois países. A não consideração das diferenças nos traços culturais entre eles pode impedir o entendimento de comportamentos e conflitos nas relações dos dois povos atuando em times multiculturais. Além disso, organizações globais buscam a diversificação de suas equipes de trabalho compondo-os com membros de diferentes países; e argentinos e brasileiros cada vez mais encontram-se em situações em que têm de trabalhar juntos, buscando atingir objetivos de negócios comuns.

A ausência do reconhecimento das diferenças culturais e de seu entendimento implica barreiras em comunicação e potenciais perdas de produtividade. A eficiência dos times multiculturais é influenciada por meio do gerenciamento das diferenças culturais promovendo aumento significativo de produtividade, sendo esta uma das razões pelas quais as empresas têm buscado cada vez mais compor times com essa configuração (ADLER, 2002; DAMATTA, 1999; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Esses aspectos tornam este estudo relevante e atual, permitindo que os executivos tornem-se cientes dos fatores culturais de cada país, de forma a possibilitar seu estudo em profundidade e a adaptação de seus estilos, o que Hofstede e Hofstede (2005) chamam de necessidade proeminente. A análise permitirá aumentar o conhecimento sobre traços comuns e divergentes entre as culturas brasileira e argentina, possibilitando sua aplicação e o aprimoramento das relações entre times multiculturais compostos dos membros dos dois países nas empresas.

1.3 Objetivos da pesquisa

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) rejeitam a teoria de que a globalização conseguirá criar uma cultura comum mundial, o que facilitaria a vida dos gerentes ao permitir-lhes aplicar conceitos universais de gestão. Os autores retrucam que apesar de realmente haver produtos e serviços que estão se tornando comuns no mercado global, há distinção entre o que eles significam para as pessoas de diferentes culturas.

A essência da cultura, ou suas premissas básicas, não é aquilo que é visível na superfície, mas sim a forma como cada grupo entende e interpreta o mundo e que é compartilhada entre os membros de cada grupo (SCHEIN, 2004; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). Uma pesquisa que busque o entendimento de como as premissas básicas das culturas brasileiras e argentinas atuam de forma a impactar o relacionamento de negócios em times multiculturais compostos de membros dos dois países ajuda no entendimento de comportamentos que poderiam ser vistos, de outra maneira, como irracionais e sem sentido (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004).

É possível dizer que existe um estilo brasileiro de gestão que o diferencia do estilo de gestores de outros países, de acordo com Tanure (2005). A autora se baseia em suas pesquisas e afirma ser possível identificar os fortes traços de hierarquia e autoridade, mesclados com o famoso *jeitinho brasileiro*, ou sua flexibilidade e capacidade de reagir e adaptar-se de forma criativa a novas situações. Da mesma maneira, pode-se inferir que há um estilo de gestão argentino distinto na conjunção de características e traços culturais que tornam os membros de sua sociedade diferentes dos membros da sociedade brasileira na

maneira como estes percebem e analisam o mundo (SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Para estudar as diferenças e semelhanças entre as culturas brasileira e argentina, comparando-as, este estudo usa as dimensões propostas por Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005). Conforme discutido na revisão bibliográfica, ao estudar cultura, vários autores empregam dimensões que descrevem a orientação cultural de determinada sociedade (ADLER, 2002). A essência da cultura ou seu âmago é denominada dimensões da cultura (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Hofstede (1984), em sua pesquisa, adotou dimensões que abordam a cultura nacional e focam-se nas diferenças entre sociedades. Para embasar este estudo científico, as dimensões estudadas deveriam ser empiricamente verificáveis, mais ou menos independentes, de forma que as culturas analisadas pudessem ser ordenadas possibilitando sua análise. Hofstede (1984) fundamenta sua investigação em quatro dimensões: distância de poder, nível de individualismo, nível de masculinidade (*versus* feminilidade) e necessidade de controlar as incertezas, permitindo uma análise científica. Na revisão feita por Hofstede e Hofstede (2005), acrescentou-se uma quinta dimensão - dimensão temporal (curto prazo *versus* longo prazo) - e mais países pesquisados para análise.

Tanure (2005) reaplicou a pesquisa de Hofstede (1984) em países da América Latina, entre eles o Brasil e a Argentina, visando investigar se houve ou não variação no posicionamento dos mesmos nas distintas dimensões. A pesquisa efetuada neste trabalho usou como base as dimensões propostas por Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005), assim como a análise feita por Tanure (2005), visto que os dados são relevantes e atuais e as dimensões propostas pelos autores permitiram analisar de forma científica, sem juízo de valores, a percepção de como brasileiros e argentinos interagem em equipes multiculturais.

1.3.1 *Objetivo geral*

Identificar como são percebidas, pelos executivos brasileiros e argentinos que trabalham em times multiculturais compostos de membros dos dois países, as possíveis diferenças ou similaridades entre as duas culturas e o seu impacto nas interações entre eles atuando em times multiculturais, usando-se as dimensões culturais identificadas por

Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) como base de análise e considerando-se também os resultados de pesquisas posteriores como Tanure (2005).

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Identificar como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão distância de poder afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais.
- Identificar como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão individualismo afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais.
- Identificar como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão nível de masculinidade afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais.
- Identificar como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão necessidade de controlar as incertezas afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais.
- Identificar como a percepção das possíveis diferenças ou similaridades na dimensão temporal afeta as interações de brasileiros e argentinos trabalhando em conjunto em times multiculturais.
- Identificar se, na percepção dos executivos, as diferenças entre as duas culturas impactam as empresas que possuem times multiculturais compostos de brasileiros e argentinos no atingimento de seus objetivos de negócios.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo está dividido em seis tópicos. O primeiro discute a definição de cultura, dando fundamento conceitual ao tema e levando em consideração vários autores e abordagens e levanta a evolução dos estudos sobre cultura e as três correntes de pensamento descritas por Tanure (2005). A cultura nacional e as dimensões culturais identificadas por vários autores, como Hofstede (1984), Hofstede e Hofstede (2005) e Trompenaars e Hampden-Turner (1998), são analisadas no tópico dois. O terceiro item investiga a formação da cultura brasileira, enquanto que a análise da formação cultural argentina é abordada no tópico quatro. A discussão sobre os potenciais conflitos advindos das diferenças culturais entre Brasil e Argentina identificadas na literatura é feita no tópico quatro. Na última parte serão discutidas a definição de times multiculturais e sua importância para as empresas globalizadas nos dias atuais.

2.1 Definição de cultura

Apesar de cultura ser um tema amplamente discutido no mundo acadêmico, sua definição precisa carece de unanimidade por parte de estudiosos do tema. Mais de 164 definições diferentes já foram propostas por antropologistas, abrangendo desde lei e religião até orientações focadas em valores como individualismo e coletivismo (HALL, 1989; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Não obstante as inúmeras diferenças na definição de cultura, os antropólogos concordam que três características fazem parte de seu conceito: ela não é inata, mas sim aprendida desde a infância; suas várias facetas estão interrelacionadas de tal forma que ao se tocar em um aspecto referente a ela, afeta-se o todo; e ela é compartilhada por um grupo de forma a definir limites entre conjuntos de pessoas de um país ou região (ADLER, 2002; HALL, 1989; HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; LEVINE, 1984; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005).

A palavra cultura tem sua raiz no latim *colere*, que significa cultivar, implicando mudança, crescimento e movimento na linha do tempo (TANURE, 2005). Hofstede e Hofstede (2005) descrevem que cada pessoa traz consigo padrões de pensamento, de comportamento e de como entende determinada situação que foram aprendidos ao longo de

sua vida, no contexto em que ela foi criada. Os autores analisam que muito desses padrões foram adquiridos nos primeiros anos de vida, em um tempo em que não apenas as pessoas eram mais suscetíveis ao aprendizado e assimilação, mas também em um período em que elas não se lembram desse aprendizado, de forma que elas os têm enraizados dentro de si sem saberem exatamente por quê.

Essa programação inicia-se na família e é acrescida de experiências do indivíduo com a vizinhança, escola, grupos de juventude, trabalho e comunidade onde vive. Esse *software* da mente, de acordo com Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005), é o que define cultura. Para os autores, cultura é uma programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo de outros, sendo algo aprendido desde a infância e não inato. Esses pesquisadores discutem que cada indivíduo vê e interage com outros de acordo com sua programação mental e a dificuldade está justamente em um entender por que o outro reage de determinada maneira em resposta a seus comportamentos, atitudes ou palavras.

Essa dificuldade advém do fato de a cultura não ser visível, ou seja, o que uma pessoa observa nas outras são suas reações e comportamentos. Porém, os fatores culturais que as levam a portar-se de determinada forma não são óbvios ou claros (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). DaMatta (1990) discute a concepção de que as sociedades não interpretam da mesma maneira os fatos empíricos que atuam em seu meio. Como a cultura impacta a maneira de pensar de um indivíduo e é compartilhada pelas pessoas de determinado país ou nação, estudá-la auxilia na compreensão do que está por trás de determinados comportamentos, dando subsídios ao estudioso para o entendimento da sua própria cultura e das diferenças culturais em geral (HOSFTEDE, 1993; HOSFTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004, TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Para Hall (1989), uma das funções da cultura é dar ao homem a capacitação de filtrar os *inputs* que vêm do mundo exterior, para protegê-lo de esgotamento da capacidade de análise ou *system overload*. Trompenaars e Hampden-Turner (1998) consideram que cultura é a maneira com que um grupo de pessoas soluciona problemas e reconcilia dilemas.

O mundo provê muitas informações, mais do que o homem tem condições de assimilar. Para auxiliá-lo, a cultura designa o que uma pessoa prestará atenção ou não, em que o homem escolhe prestar atenção, de forma consciente ou inconsciente. É isso que dá estrutura e significado ao seu mundo. Hall (1989) sugere que as regras que governam o que

uma pessoa escolhe prestar atenção ou ignorar não são simples, descrevendo cinco categorias de eventos que devem ser levados em consideração: o objeto ou atividade, a situação, a posição social, a experiência passada e a cultura. Além disso, tão ou mais importante do que o que alguém decide prestar atenção é o que ele decide ignorar, ainda que de forma inconsciente, porque isso dá estrutura e forma ao sistema (HALL, 1989; SCHEIN, 2004).

A mera observação de comportamentos não é o suficiente para o estudioso de cultura definir os elementos que a compõem, pois o significado por trás do comportamento é o que revela a cultura. Comportamentos iguais podem ter significados totalmente diferentes, da mesma maneira que comportamentos diferentes podem ter o mesmo significado (ADLER, 2002; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Schneider e Barsoux (2003) definem a cultura como um código que, além de observado, deve ser decifrado. Mas a cultura é uma fonte de iluminação e não obscurantismo (LEVINE, 1984).

No entanto, a “iluminação” e o esclarecimento no estudo da cultura podem ser prejudicados se não houver atenção a algumas limitações. Hall (1989) chama a atenção para o fenômeno a que ele denomina *extension transference (ET)*, “transferência de extensão”, que significa confundir-se o símbolo com o que ele representa, de tal forma a dar-lhe propriedades que ele não possui. O autor descreve o fenômeno de transferência em que as pessoas adotam o sistema como uma realidade única e o aplicam indiscriminadamente a toda e qualquer situação nova. A cultura, para Hall (1989), é primordialmente uma extensão e, por sê-lo, é reducionista em sua capacidade, dado que sua forma é fruto não apenas do que ela inclui, mas também do que ela deixa de fora de sua análise. Para o autor, estudar o homem é estudar suas extensões.

Ao analisar o homem e suas extensões, há distintas formas de categorização que ajudam a distinguir o que é mais importante no ambiente e como ele deve se comportar. De acordo com Adler (2002), estereotipar pessoas envolve uma forma de categorização de nossas experiências e guia nosso comportamento em relação a diversos grupos na sociedade. Os estereótipos, para a autora, nunca descrevem de maneira acurada o comportamento de um indivíduo, mas sim a norma comportamental de membros de um grupo em particular. Portanto, estereótipos, assim como outras formas de categorização, podem ser de grande ajuda ou prejudiciais, dependendo da maneira como são utilizados. Todos categorizam pessoas e culturas a partir de estereótipos, mas Ratiu (1983), em suas pesquisas, identificou executivos globais eficientes como aqueles que alteram o estereótipo de uma cultura de forma que ele se encaixe na pessoa observada, enquanto que executivos

identificados como “menos” eficientes mantêm seus esteriótipos iniciais, mesmo quando confrontados com informações contraditórias.

Pode-se afirmar que os esteriótipos podem aumentar a eficiência somente quando usados como subsídio sobre uma pessoa ou situação antes de adquirirem-se informações diretas sobre ela (ADLER, 2002). Taylor (1980), um psicólogo canadense, identificou que a maioria das pessoas mantém seus esteriótipos mesmo em face de evidências contraditórias. Por exemplo, Adler (2002) revelou que indivíduos de países em desenvolvimento têm esteriótipo positivo sobre as “competências” daqueles de países desenvolvidos, enquanto que estes últimos têm esteriótipo negativo sobre as “competências” dos indivíduos de países em desenvolvimento.

Para Adler (2002), o condicionamento cultural afeta o julgamento sobre algo ser bom ou ruim. As pessoas usam sua própria cultura como critério de referência e padrão de apreciação crítica, na qual o que é similar à sua cultura é considerado bom e o que é diferente é visto como anormal e ruim. A autora entende que, como nenhuma cultura é idêntica à outra, há a tendência a julgar as outras como inferiores à sua própria cultura, o que é caracterizado como etnocentrismo. Muitos gerentes globais não admitem ter tendências paroquiais, que implicam assumir que somente o “meu jeito é o jeito correto”, ou etnocêntricas. Esses executivos entendem que, por apreciarem viajar para outros países, eles também têm a capacidade de dar valor à perspectiva de outras culturas, o que a autora discute não ser sempre verdade. Se as premissas sobre uma pessoa de outra cultura são inflexíveis e falsas, elas podem levar ao preconceito, que limitará a eficácia cultural.

Em resumo, cultura é um padrão de premissas básicas que foram aprendidas em um grupo ao tentar solucionar problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2004). As premissas básicas são valores não negociáveis, que foram assimilados de tal forma que não são mais percebidos pelos membros do grupo que as compartilham e passam a ser parte da identidade do grupo. Sua violação produz desconforto, ansiedade, ostracismo e, eventualmente, problemas de comunicação (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

De acordo com Trompenaars e Hampden-Turner (1998) e Tanure (2005), a cultura apresenta-se em diferentes níveis, entre eles a cultura nacional (ou regional), organizacional e profissional, sendo que a nacional representa o nível mais macro em uma sociedade, a organizacional expressa a maneira como as atitudes são expressas numa

organização específica e a profissional diz respeito às orientações profissionais e éticas compartilhadas por pessoas com determinadas funções. O estudo de Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) mostra como a cultura nacional afeta as interações das pessoas em uma mesma empresa. A cultura organizacional e profissional não molda as mentes de forma a anular a influência da cultura nacional. A revisão bibliográfica a seguir explora em profundidade as diferenças entre a cultura nacional e a organizacional. Para este estudo, no entanto, é importante destacar que o objeto de análise é a cultura nacional, que impacta os pilares da organização (TANURE, 2005).

2.1.1 *Evolução dos estudos sobre cultura*

De acordo com Tanure (2005), há três correntes de estudo sobre a influência da cultura nacional na gestão. São elas: a teoria convergente, a teoria divergente e a denominada pela autora de divergência convergente. Os próximos parágrafos descreverão em profundidade as perspectivas de cada uma delas.

A primeira corrente é a teoria convergente, que estabelece que a globalização ajuda na constituição de uma cultura universal, o que permite um estilo de gerência válido para todas as empresas, independentemente do país onde elas estiverem inseridas. Um dos problemas-chave nos estudos organizacionais, segundo Tanure (2005) e Schneider e Barsoux (2003), é determinar a influência da cultura na gestão. Durante os anos 50 e 60, a crença dominante, pelo menos na Europa e Estados Unidos da América do Norte, era de que a gestão era algo universal, de tal forma que o modelo poderia ser aplicado em todas as nações, indiscriminadamente. Cria-se haver um “modelo melhor” de gestão, que consistia em uma série de princípios e técnicas que podiam ser universalmente aplicados. Essa linha de pensamento é chamada de teoria convergente e ainda hoje serve de base de pensamento para muitos acadêmicos e pessoas do mundo de negócios em geral (HOFSTEDÉ, 1993; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005).

Para os convergentes, as diferenças percebidas em países em desenvolvimento na adoção das práticas “universais” de gerenciamento são fruto do atraso econômico e tecnológico e, uma vez que esses países se desenvolvam, a adoção dessas práticas não diferirá do que é visto nos países desenvolvidos. Os teóricos da contingência estrutural confiam no atingimento da *performance* e objetivos organizacionais a partir da maximização da congruência entre tecnologia e estrutura, ignorando as relações entre as

organizações e a sociedade (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, 1982).

A negação da influência da cultura nas organizações pelos convergentes é representada pelo estudo de Hickson e Pugh (2004), que analisaram a hipótese chamada por eles de *culture free*, apresentada em conjunto com outros colegas em 1974. Para os autores, no tocante às organizações, as relações entre suas variáveis no contexto organizacional e as características de suas estruturas são estáveis, independentemente da cultura local. As interpretações desta hipótese geraram muita polêmica e alguns autores afirmam que Hickson e Pugh (2004) chegaram à conclusão de que as leis da estrutura da organização eram *culture free* porque as variáveis usadas para descrever a estrutura interna e os fatores externos foram baseadas em conceitos tão generalistas que tornaram impossível a execução de qualquer teste real sobre os impactos da cultura (MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, 1982; TANURE, 2005).

A convergência é incentivada no mundo dos negócios por meio da exportação global de modelos de educação gerencial, que transmitem não apenas técnicas de marketing e finanças, entre outras, mas também filosofias e ideologias como, por exemplo, os direitos “divinos” dos acionistas. Uma das maneiras de tornar as organizações homogêneas está embasada em dois aspectos da profissionalização. O primeiro é a educação formal e associações profissionais que incentivam a definição e promulgação de normas organizacionais e profissionais. O segundo diz respeito ao crescimento e constituições de redes de profissionais, que são selecionados nas mesmas universidades, baseados em atribuições e características comuns que os levam a avaliar o mundo de uma mesma maneira e tomar decisões de forma semelhante (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Por outro lado, a segunda linha de pensamento, chamada de teoria divergente, reconhece haver diferenças na adoção de modelos de gestão em diferentes países e regiões. Apesar do fato de divergências já terem sido reconhecidas e descritas por romanos analisando como egípcios e gregos governavam na sua época, a teoria divergente começou a esboçar-se em 1956, a partir de um artigo de um ex-estudante de Harvard, que analisou a dicotomia existente entre a organização de navios britânicos e americanos, iniciando os questionamentos sobre a universalidade de métodos. Mas foi na década de 70 que a linha de pensamento divergente ganhou destaque no mundo acadêmico e dos negócios, ao tornarem-se mais evidentes as influências de culturas nacionais e regionais na gestão.

Atualmente, a teoria divergente tem mais adeptos que a corrente convergente (HOFSTEDE, 1993; TANURE, 2005).

Para os adeptos da teoria divergente, a formalização, centralização e especialização funcional numa organização variam de acordo com o contexto. Assim, organizações não são *culture free* ou livres de cultura. Os divergentes analisam e refutam vários “mitos” da teoria convergente, tais como a crença de que o mundo está ficando menor, pois, para eles, a idéia de que a globalização tornará todos iguais não se reflete na realidade. Tensões crescentes em países como Espanha, Bélgica e Irlanda, que buscam manter suas identidades na União Européia, são para os convergentes provas de que a pressão pela convergência ou integração criará uma pressão oposta pela divergência ou fragmentação de força igual ou maior do que a que a gerou (MAURICE; SELIER; SILVESTRE, 1982; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Além disso, um dos fortes argumentos dos adeptos da teoria convergente, que diz respeito ao uso dos mesmos produtos por diferentes países, o que implicaria a globalização de mentes e culturas, é rebatido pelos divergentes. Para eles, o uso dos mesmos produtos não quer dizer que seu significado seja o mesmo para as diferentes culturas que o adotam (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). Como exemplo, pode-se analisar a diferença no significado do uso do *walkman* em diferentes nações. Akio Morita foi entrevistado por Trompenaars e Hampden-Turner (1998) em 1982 e explicou que sua concepção do produto foi fruto de sua busca por ouvir música sem perturbar outras pessoas. Porém, a motivação das pessoas nos Estados Unidos ou Norte da Europa para usar o *walkman* vem de seu desejo de não serem perturbados por outros. Essas culturas usam os mesmos produtos, mas seu significado para cada uma delas é diferente, o que leva Trompenaars e Hampden-Turner (1998) a afirmarem que, da mesma maneira, para alcançar seus objetivos de negócios, os executivos devem entender o que diferentes aspectos de gestão significam em diferentes culturas.

Outro “mito” refutado pelos adeptos da teoria divergente diz respeito à afirmação dos convergentes de que a prática gerencial é estruturada de maneira científica e, portanto, é capaz de transcender os limites geográficos de uma nação ou região. Para os divergentes, a cultura fabrica uma solução distinta para os problemas e cada solução corresponde a uma linha de pensamento cuja estrutura é formulada dependendo da cultura em questão, o que os leva a afirmar que a “falácia” gerencial da “melhor forma” está morrendo lentamente. As diferenças culturais não estão desaparecendo, como acreditavam os defensores da teoria

convergente: ao contrário, elas estão se acentuando (HOFSTEDE, 1993; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Maurice, Sellier e Silvestre (1982) relatam ter encontrado estruturas hierárquicas distintas em suas pesquisas comparando organizações de tamanhos equivalentes e usando a mesma tecnologia em dois países diferentes. Eles afirmam que essas diferenças podem ser explicadas pela maneira como os atores sociais e seus domínios de interação são formados. Schneider e Barsoux (2003) referenciam que mesmo em países com níveis similares de desenvolvimento econômico e tecnológico, a convergência de práticas gerenciais não é necessariamente verdadeira. Ao contrário – os autores encontraram evidências claras de diferenças em práticas de contabilidade, políticas econômicas e abordagens gerenciais, o que os levou a concluir que, apesar das forças que incentivam a convergência, há forças poderosas influenciando a fragmentação, sendo uma delas a cultura.

Os divergentes entendem que, atualmente, gerenciar a partir de diferentes culturas não é algo restrito aos expatriados ou a executivos que viajam internacionalmente. Os chamados escritórios de hoje e do amanhã consistem de pessoas de diferentes culturas trabalhando juntas e a apreciação e a habilidade de gerenciar diferenças culturais no país natal e em outros estão se tornando uma parte do dia-a-dia de muitos gerentes de maneira crescente. Nas grandes multinacionais, a presença de equipes multiculturais tem se tornado uma parte rotineira dos negócios e uma peça central de estratégia (KEDIA; MUKHERJI, 1999; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005).

Apoiando-se em dados de pesquisas feitas ao redor do mundo, Adler (2002) discute o fato de que mais de dois terços dos CEOs entendem que a competição estrangeira é um fator-chave de sucesso para as empresas. Semelhantemente, dois terços esperam aumentar a geração de empregos e de receita fora do país de origem de suas empresas e, por isso, entendem que gerenciar efetivamente os recursos humanos é crítico para seu sucesso global. Hebriniak (2005) verificou que o alinhamento sólido entre cultura e métodos de execução promove o sucesso da estratégia, enquanto que o desalinhamento cria problemas muito sérios.

Por fim, há uma terceira teoria descrita por Tanure (2005), que concilia as duas visões, denominada de divergência convergente. Essa teoria admite haver influência da cultura do país em dimensões organizacionais que se referem a valores e à gestão das pessoas, mas questiona sua influência em dimensões como estrutura.

A divergência convergente diz respeito ao desafio de gerir o paradoxo atual das empresas: a harmonização do global com o local. Os seus adeptos entendem que

dimensões chamadas de mais *hard*, como estrutura ou desenvolvimento tecnológico, por exemplo, não apresentam diferenças profundas como fruto do impacto da cultura; e dimensões mais *soft*, como relações com o poder e necessidades de pertencer a determinados grupos, são influenciadas por estarem relacionadas a valores. Os defensores desta abordagem a descrevem como sendo mais integradora (CHILD, 1982; TANURE, 2005).

Para Bartlett e Ghoshal (1989), para enfrentar a nova situação global, deve-se ser transnacional, ou seja, organizações em que certas atividades, como tesouraria, podem ser melhor executadas no país da matriz do conglomerado; outras atividades, como o desenvolvimento técnico em países com infra-estrutura tecnológica mais avançada, devem ser realizadas em subsidiárias; por fim, outras atividades, como vendas, devem ser descentralizadas de tal maneira que possam ser realizadas em diversos países. Para os autores, esse tipo de organização exige um novo pensamento gerencial.

Child (1981) discute as conclusões conflitantes entre convergentes e divergentes como resultado do foco dos estudos de cada grupo. O grupo dos convergentes foca seus estudos no nível macro, ou seja, estrutura organizacional e tecnologia, o que os leva a perceber que o mundo está se tornando cada vez mais semelhante, independentemente das culturas. O grupo dos divergentes, por outro lado, direciona seus estudos para o nível micro, em particular o comportamento das pessoas nas organizações, o que os permite constatar que o mundo está se tornando menos igual. Child, um adepto da divergência convergente, afirma que ambos estão corretos em seus níveis de análise e sua conclusão é de que as empresas estão se tornando mais similares e que o comportamento das pessoas que trabalham nessas organizações mantém sua cultura particular.

Muitos executivos imaginam que a cultura organizacional modera ou elimina a influência da cultura nacional. Contudo, Laurent (1993) descobriu que ao trabalhar para empresas multinacionais, os alemães se tornam mais alemães, americanos mais americanos, e assim por diante. A cultura corporativa não apenas não elimina ou reduz as diferenças advindas da cultura nacional, como, ao contrário, ela as mantém e, em alguns casos, aumenta.

Esse é o desafio: harmonizar o que é global e não está sujeito à influência da cultura nacional com o que é local, o que é chamado por Tanure (2005) de um dos paradoxos do mundo atual. Por isso, a autora entende que a competência *cross cultural* é fundamental para os executivos, pois sua relevância está no atingimento de objetivos de negócios.

A influência da cultura em práticas de negócios pode ser explorada em diversas esferas. É importante identificar quais as dimensões da cultura relevantes em determinada situação, analisando seus efeitos potenciais para, então, elaborarem-se estratégias para usá-los de forma criativa. As esferas culturais podem ser regionais entre nações; cultura nacional entre nações como, por exemplo, cultura latina *versus* Europa do Norte; cultura industrial (automotiva *versus* informática); cultura corporativa - e suas subculturas, como entre grupos profissionais e funcionais (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005).

As organizações são um espaço sociocultural com características inerentes a uma sociedade ou grupo específico, de forma que as organizações podem representar pequenas comunidades. Entretanto, a cultura organizacional difere substancialmente da cultura nacional, pois as organizações são um sistema social cujos membros não nasceram e cresceram nelas. Ao contrário, eles tiveram certa influência no processo decisório de fazer parte da organização, estão envolvidos com ela durante o horário de trabalho e um dia irão deixá-las, diferentemente da cultura nacional, que molda a programação mental dos indivíduos desde sua infância (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Apesar disso, a percepção de muitos executivos é de que a cultura organizacional modera ou até mesmo elimina a influência da cultura nacional. Os executivos assumem que os empregados que trabalham para uma mesma organização, ainda que oriundos de países diferentes, irão se comportar de maneira semelhante. Eles também entendem que as diferenças culturais nacionais são relevantes somente no contato com clientes estrangeiros, mas não ao trabalhar com colegas de outras nações na mesma organização (ADLER, 2002).

Essa premissa é contestada por Adler (2002), por Hofstede (1984; 1993), Hofstede e Hofstede (2005) e por Trompenaars e Hampden-Turner (1998). A cultura nacional explica 50% das diferenças entre atitudes e comportamentos de empregados das empresas estudadas por Hofstede (1984) - mais do que diferenças em profissões, sexo, idade ou raça. O autor discute que funcionários e gerentes trazem seu *background* cultural para o ambiente de trabalho. Adler (2002) assevera que a cultura corporativa não apenas não elimina as diferenças entre as culturas nacionais, mas as mantém e acentua, mesmo quando os indivíduos trabalham para empresas multinacionais ou globais.

Além da necessidade de identificação da cultura da empresa, atualmente tem-se visto uma discussão recorrente sobre a necessidade de “mudança cultural” em momentos de crise da empresa ou para adaptá-la às demandas da modernidade. Esse tem sido o tópico

de reflexão e análise de muitos executivos, áreas de Recursos Humanos e consultores. Pettigrew (1973; 1985) destaca a importância de encararem-se os recursos humanos tanto como ativos quanto como responsabilidades. O autor afirma que os membros de uma organização devem aprender e “desaprender” quando as concepções estabelecidas não forem mais apropriadas. Tanure (2005) chama a atenção para o fato de que, em suas pesquisas, o que muitas empresas chamam de mudança cultural reflete a mudança na operacionalização de valores e não dos valores em si, o que, em sua concepção, não qualifica a mudança como cultural. E enfatiza que a mudança de cultura é um processo possível, porém difícil e de longa duração.

A cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional e por isso a análise de sua influência sobre as organizações e práticas gerenciais é importante. O fracasso de programas como MBO (Gerenciamento por Objetivos) na França e na África, por estarem em dissonância com a cultura nacional, corrobora essa influência. Em contrapartida, práticas de gestão alinhadas com os valores culturais nacionais e organizacionais geram melhor desempenho e comportamentos previsíveis, criando oportunidades para a geração de vantagens competitivas (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005).

Os executivos oriundos de diferentes países trabalhando em times multiculturais atuam em empresas que por si compõem um ambiente sociocultural. Operando em diversos países e com componentes de diversas nacionalidades, essas equipes devem trabalhar de forma harmoniosa, apesar das diferenças, de maneira a incentivarem-se a criatividade e a capacidade das empresas de competirem em um mercado global. Portanto, cresce a cada dia mais a necessidade de gerentes se tornarem gerentes globais com perspectivas globais (KEDIA; MUKHERJI, 1999; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005).

As empresas atuam em um mercado global e seu sucesso não está restrito a limites geográficos. Para atender a diferentes públicos em diversos países, as organizações devem entender e apoiar a diversidade, ou seja, a mistura de pessoas, de experiências e de idéias para estimular a criatividade. A competência de aplicar conhecimento diante de novas situações é uma habilidade valorizada nas empresas e o pensamento divergente é um componente fundamental da criatividade. Grupos diversos produzem pensamentos diversos e para vencer frente à crescente competição de um mundo globalizado, as empresas devem buscar as melhores pessoas, onde elas estiverem. Isso resulta no crescimento de times multiculturais como parte da realidade empresarial (ADLER, 2002; COX; BLAKE, 1991;

DISTEFANO; MAZNEVSKI, 2000; MAMMAN, 1995; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Para Adler (2002), os times de trabalho são basicamente a organização em microcosmo e podem ser muito produtivos ou totalmente ineficientes. A produtividade depende, de acordo com a autora, de quão bem os times trabalhem juntos e do quão bem usam seus recursos para atingir seus objetivos. Os times podem ser homogêneos, com todos os membros compartilhando de um mesmo *background*. Times multiculturais possuem membros de diferentes *backgrounds* étnicos. Para que funcionem de maneira eficiente, os times multiculturais devem usar sua diversidade para gerar múltiplas perspectivas, definição de problemas, idéias, soluções alternativas e aprender a atingir consenso, balanceando a necessidade de criatividade (divergência) com coesão (convergência), simultaneamente. Assim, deve haver uma apreciação do impacto da cultura na receptividade do time e em tudo o que os torna viáveis (ADLER, 2002; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Uma pesquisa conduzida por Belbin (1981) indica que times compostos de membros de diferentes culturas podem ser mais eficientes que times compostos dos melhores funcionários de uma empresa ou de membros que tenham perfis semelhantes. Porém, o autor alerta que se os times multiculturais não gerarem novas idéias, serão menos eficientes que pessoas trabalhando sozinhas. Se não atingirem consenso, a diversidade irá paralisá-los; se não conseguirem balancear criatividade e coesão, eles se tornarão estruturas que adicionarão pouco valor às organizações (ADLER, 2002; BELBIN, 1981; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

2.2 Cultura nacional e dimensões da cultura

Entender as dimensões da cultura nacional e seus reflexos é mais importante que nunca, pois ajuda os executivos a fugir do paroquialismo, que é a maneira de enxergar-se o mundo unicamente através de sua própria perspectiva. O executivo, ao entender que ele também pensa, age e se comporta de acordo com seu padrão cultural, pode então reconhecer como outras culturas pensam, agem e se comportam de maneira diferente, de acordo com seu próprio padrão cultural; e então podem compreender os conflitos que ocorrem em times multiculturais, buscando maneiras eficazes de gerenciá-los (ADLER,

2002; HALL 1989; HALL; HALL, 1990; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Kedia e Mukherji (1999) verificaram que para estarem aptos a tornarem-se gerentes com perspectiva global, os executivos têm de desenvolver uma mentalidade global e obter conhecimento e capacitações para colocar o aprendizado recebido em ações. As capacitações, de acordo com os autores, dizem respeito ao reconhecimento de o comportamento ser ou não afetado pelas diferenças culturais e de quais são as dimensões culturais.

A cultura pode ser analisada em diferentes níveis, nos diferentes graus em que o fenômeno “cultura” é visível para o observador (SCHEIN, 2004). Trompenaars e Hampden-Turner (1998) descrevem a cultura como composta em camadas, como uma cebola, e discutem que seu entendimento está em descascá-la camada por camada. Na camada exterior, estão os produtos da cultura, expressões de valores profundos e normas em uma sociedade que não são visíveis diretamente – os chamados comportamentos. A camada que inclui as premissas básicas é mais profunda e, portanto, mais difícil de identificar (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Um problema que é regularmente resolvido desaparece da consciência e sua solução se torna uma premissa básica, implícita, não questionada, uma proposição absoluta da vida – este é o âmago da cultura, a camada mais profunda (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998; SCHEIN, 2004).

Para estudar-se cultura é necessário, portanto, entender suas distintas camadas ou níveis, desde os mais tangíveis (visíveis) às premissas básicas, que não são visíveis, mas são a essência da cultura (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Convergindo das perspectivas de diversos autores (HALL, 1989; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998), este estudo define as camadas da cultura em três, conforme a FIG. 1.

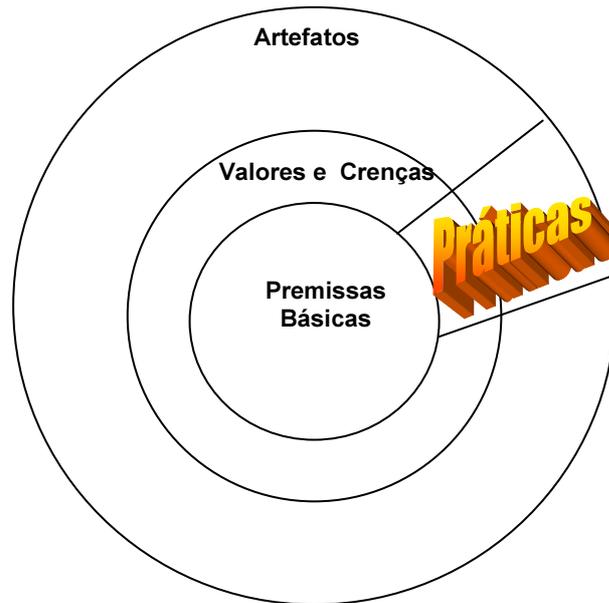


FIGURA 1 – Camadas de cultura.

Fonte: Hofstede e Hofstede (2005); Schneider e Barsoux (2003).

Os artefatos ou símbolos, no nível mais externo, são compostos de idioma, gestos, figuras ou objetos que carregam um valor particular somente reconhecido por aqueles que compartilham daquela cultura. São mutáveis e facilmente copiados por outras culturas e, por isso, são os mais superficiais. Esta é a camada dos artefatos e produtos, como, por exemplo, arquiteturas e desenhos de edifícios e casas e interiores, rituais de cumprimentos, vestimentas, linguagem, alimentos típicos, construções e monumentos, comércio e vestimentas como alguns dos elementos que compõem esse nível, que é chamado de produtos explícitos. E é justamente nesta camada que os preconceitos começam, dado que seus elementos são passíveis de observação pelo público externo (HALL, 1989; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Pode-se acrescentar nesse nível os heróis, que são pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias e que, de acordo com Hofstede e Hofstede (2005), possuem características que são muito apreciadas em uma cultura, de forma a servirem de modelo de conduta. Também contém os mitos e histórias sobre aquela cultura (SCHEIN, 2004). Os rituais fazem parte dessa camada e são uma coletânea de atividades, tecnicamente supérfluas para o atingimento de seus objetivos, mas consideradas essenciais em determinada cultura. Por exemplo, cerimônias sociais e religiosas fazem parte dessa camada (HOFSTEDE;

HOFSTEDE, 2005). DaMatta (1990) afirma que os rituais têm a função de gerar a identidade social e criar seu caráter.

A primeira experiência de um indivíduo com a cultura dá-se na camada de artefatos, que é um nível chamado de explícito, mais concreto. Porém, estes são apenas símbolos dos níveis mais profundos da cultura ou de sua essência. É nele que os preconceitos geralmente começam, pois é comum achar-se sempre que o outro é errado. O que o crítico faz, como se comporta, o que comunica raramente é analisado por ele mesmo, que prefere culpar o outro e sua nacionalidade pelos fracassos em negociações. Cada opinião em relação a esse nível explícito da cultura diz mais a respeito à origem do crítico (sua cultura) do que à cultura da comunidade que ele está julgando (HALL, 1989; SCHEIN, 2004; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

A segunda camada, composta de valores e crenças, relaciona-se a tendências genéricas em determinada cultura sobre definições do que é mau e bom, sujo e limpo, proibido e permitido, natural e anormal e também à percepção de como as coisas deveriam ser e sobre idéias. Valores referem-se a como as coisas deveriam ser e crenças de como elas são. As normas fazem parte dessa camada e estão relacionadas a atitudes - o que um membro do grupo deve ou não fazer, incluindo-se aqui os conceitos de “certo” e “errado”. A consistência entre os valores e as normas implica o cumprimento destas por parte das pessoas de um determinado grupo que as compartilha e podem predizer muito do que pode ser observado nos níveis anteriores, de artefatos e rituais (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). Os valores e crenças são, de acordo com Schein (2004), negociáveis e abertos à discussão e as pessoas podem discordar dos mesmos.

Permeando as duas primeiras camadas, estão as práticas, que são visíveis para o observador externo. Seu valor cultural, ou significado, no entanto, continua invisível, dado que somente na maneira como essas práticas são interpretadas pelos componentes da cultura que a praticam é possível identificar seus valores culturais (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Por isso, Schein (2004) discute que se os valores e crenças não forem baseados em aprendizados anteriores, eles apenas refletirão o que as pessoas dizem diante de determinadas situações, não exatamente o que elas farão em situações nas quais esses valores e normas deveriam estar operando, refletindo racionalizações ou aspirações. Para o autor, o âmago da cultura é composto de premissas básicas. Estas são as crenças

inconscientes, mas tidas como certas e, portanto, não negociáveis. Esse nível de consenso é resultado do sucesso repetido na implementação de certos valores e é aquele que orienta o comportamento sobre como os membros de um grupo percebem, pensam e se sentem a respeito de coisas e situações (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Essas premissas básicas, diferentemente dos valores e crenças descritos anteriormente, não estão abertas a discussões e confrontações. Quando são fortemente compartilhadas em um grupo, levam seus membros a perceberem comportamentos baseados em qualquer outra premissa como inconcebíveis (SCHEIN, 2004). Pelas características descritas, as premissas básicas, ou o âmago da cultura, são extremamente difíceis de serem mudadas e as tentativas de fazê-lo desestabilizam o mundo cognitivo e interpessoal dos membros de um grupo que as compartilha, deixando-os ansiosos e vulneráveis (SCHEIN, 2004).

Um indivíduo inconsciente de seu padrão de pensamento ou premissas básicas (cultura) que o levam a avaliar situações da maneira como o faz pode distorcer a informação obtida pela observação, de forma a interpretar o comportamento de outros de tal maneira que coincida com as suas expectativas iniciais. Essa avaliação pode significar para um indivíduo distorção, negação, projeção ou outras maneiras de falsificar para si mesmo o que está acontecendo ao seu redor (SCHEIN, 2004).

Para estudar-se cultura é necessário, portanto, ter o conhecimento das premissas básicas que orientam os comportamentos e valores de um povo e entender as diferentes camadas (níveis) da cultura, dos mais tangíveis (visíveis) às premissas básicas, que não são visíveis, mas são a essência da cultura (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Não há culturas boas ou ruins, mas é importante entender como uma cultura funciona e como atuar com ela (ADLER, 2002; HALL, 1989; HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 2004; TANURE, 2005).

Serão discutidos a seguir alguns modelos identificados por autores que estudam cultura, sendo dois deles o de Hofstede (1984; 2001) e Hofstede e Hofstede (2005), que serão usados como base para esta pesquisa. Hofstede (1984; 2001) identificou quatro dimensões culturais a serem analisadas: distância de poder, nível de individualismo, nível de masculinidade e necessidade de controlar as incertezas. Posteriormente, Hofstede e Hofstede (2005) agregaram mais uma: a dimensão temporal. As cinco dimensões estudadas pelos autores serão detalhadas a seguir.

2.2.1 *Distância de poder*

A dimensão de distância de poder trata da relação pela qual a sociedade lida com a desigualdade, ou seja, a extensão com que os membros menos poderosos de instituições e organizações em um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído desigualmente (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005). A desigualdade, de acordo com Hofstede (1984), é uma das preocupações mais antigas do pensamento humano.

Essa dimensão trata de como as relações de dependência são modeladas. De acordo com Hofstede (1984), a desigualdade pode ocorrer em áreas tais como *status* social e prestígio, prosperidade material (poder econômico), características físicas e mentais, poder e leis, direitos e regras. Diferentes sociedades atribuem valores e *status* distintos entre essas áreas.

Hofstede (1984) afirma que, geralmente, em cada sociedade é possível observarem-se duas forças opostas trabalhando: uma que tenta eliminar as inconsistências em *status* nas várias áreas, como, por exemplo, políticos que exploram seu poder para ganhar acesso à prosperidade material. Por outro lado, uma força contrária tenta manter a igualdade ao compensar posições em uma área em relação a outra, de modo a garantir a igualdade ao negar acesso privilegiado de um indivíduo a todas as áreas ao mesmo tempo. Essa batalha de duas forças contrárias - consistência de *status versus* igualdade geral - é um dos problemas básicos de qualquer sociedade humana (HOFSTEDE, 1984).

Sociedades mais universalistas, na denominação de Trompenaars e Hampden-Turner (1998), têm sistemas legais que negam privilégios baseados em *status*, riqueza ou poder. Porém, na prática, de acordo com Hofstede (1984), nenhuma sociedade jamais conseguiu obter igualdade completa. Sociedades chamadas pelo autor de pluralistas mantêm uma camada “do meio” ou classe média, em que há pessoas que pertencem a vários grupos na estrutura e servem de “ponte” em caso de conflito. Sociedades chamadas pelo autor de elitistas são aquelas que não têm a classe média atuante e que mantêm consistência de *status*. Hofstede (1984) afirma que as sociedades pluralistas são menos desiguais que as elitistas, mas ainda assim mantêm grande desigualdade em seu meio. Contudo, há um aspecto de mobilidade social nas sociedades pluralistas que permite que novos membros sejam mais facilmente admitidos na chamada “elite” da sociedade que em sociedades elitistas, já que a classe média é um degrau na escalada ao topo da elite social. Para Trompenaars e Hampden-Turner (1998), a abordagem universalista pré-define o que é

bom e certo e que deve, portanto, aplicar-se a todas as circunstâncias e pessoas. A abordagem particularista, no entanto, dá atenção a relacionamentos e circunstâncias particulares.

Hofstede (1984) define distância de poder como a medida de poder interpessoal ou influência entre um indivíduo com mais poder (O) e outro com menos poder (I), de acordo com a percepção do último (I), sendo ambos pertencentes ao mesmo sistema social. Em uma organização, seria a avaliação da relação do superior e seu subordinado, segundo a percepção do subordinado. Mulder (1976; 1977) define poder como “o potencial de determinar ou dirigir até certo ponto o comportamento de outra(s) pessoa(s) mais que o inverso” e discute que o indivíduo com mais poder tenta manter ou aumentar a distância de poder em relação ao indivíduo com menos poder ao mesmo tempo em que o último tenta diminuir essa distância. Diz, ainda, que “quanto maior a distância entre o indivíduo mais poderoso e o menos poderoso, maior será a força para aumentá-la”, sendo o inverso também verdadeiro (MULDER 1976; 1977).

Portanto, a tendência à redução de poder não está nos menos privilegiados, mas nas pessoas cujas necessidades de satisfação por poder foram parcialmente satisfeitas (MULDER, 1976; 1977). Para o autor, a desigualdade se confirma e se perpetua. Hofstede (1984) corrobora essa opinião em sua análise sobre países pobres, ao afirmar que os mais poderosos têm a tendência a manter ou aumentar sua distância de poder em relação aos menos poderosos. Para o autor, a confirmação e perpetuação da desigualdade de poder embasam a teoria da distância de poder.

Essa dimensão também ajuda a entender as relações sociais em famílias, escolas, organizações e outras instituições da sociedade. Por exemplo, em sociedades com alta distância de poder, espera-se que as crianças sejam mais dependentes e obedientes a pais e professores. Crianças que dão sua opinião continuamente são consideradas possuidoras de “mau gênio”. A legitimidade do poder não é desafiada, apesar de ser possível haver rebeliões eventuais contra os detentores do poder. Tanure (2005) constatou que indivíduos criados nessas sociedades autoritárias têm medo de tomar iniciativas e correr riscos, tendo mais relação de dependência em relação aos que detêm o poder. Há nessas sociedades uma aceitação da desigualdade como forma apropriada para a sua organização; e demonstrações de poder e *status* são aceitos e esperados.

Em contrapartida, países com baixa distância de poder incentivam as crianças a serem independentes e crianças e orientadores escolares são tratados como iguais. A sociedade não aprova demonstrações de poder ou superioridade em relação a outros e

entende que o uso do poder deve ser legitimado e que deve ser sujeito a julgamentos de bom e mau, certo e errado (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005). Tanure (2005) verificou que nessas sociedades os superiores devem influenciar ao invés de impor suas ordens, esperando obediência sem questionamentos.

Adler (2002) discute que ao negociar com empresas em países que se posicionam com alto índice de distância de poder em relação aos outros, é importante que as empresas enviem representantes com títulos equivalentes ou superiores ao das pessoas com quem irão negociar. No entanto, em países posicionados com baixo índice de distância de poder, título, *status* e formalidade são menos importantes.

Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) encontraram alguma relação entre distância de poder e fatores como latitude, densidade demográfica e riqueza. Em suas pesquisas, identificaram países situados em latitudes mais altas como com menos distância de poder do que aqueles situados em latitudes mais baixas. Apesar de admitir que essa relação é objeto de debate, Hofstede (1984) afirma que o clima tropical, comum em latitudes mais baixas, torna as pessoas menos inclinadas ao trabalho. Ele destaca, porém que se os indivíduos em países tropicais têm menor *performance*, isso não significa que não tenham capacidade de executar melhor, mas sim que não têm a necessidade de fazê-lo.

Em relação à densidade demográfica, Hofstede (1984) preconiza que países menos populosos têm menor distância de poder do que os mais populosos. O autor entende que nações menores podem ser consequência de uma sociedade com índice mais baixo de distância de poder e habitantes de países com maior densidade populacional têm de aceitar um poder político que é mais distante e menos acessível que em uma nação menor. Isso poderia, ainda segundo Hofstede (1984), reforçar a norma nessas sociedades de menor questionamento à autoridade em geral, ou seja, maior distância de poder (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Países mais pobres, como já discutido, têm maior distância de poder, mas a correlação não é forte. Todavia, é importante ressaltar que países mais ricos não necessariamente têm menor distância de poder. Riqueza e prosperidade material podem também ser interpretadas como origem e causa de menor distância de poder. Hofstede (1984) discute o fato de que países com baixo índice de distância de poder têm menos tradição em agricultura, indústrias mais modernas e mais urbanização. As riquezas são melhor distribuídas e os eventos históricos revelam independência, federalismo e negociação. Também existe menos centralização de poder político, mais mobilidade social e grande desenvolvimento da classe média.

Em países com baixo índice de distância de poder, normalmente as classes mais baixas possuem nível educacional mais elevado e o poder político é baseado em sistemas de representação. Em contrapartida, países com maior distância de poder são menos urbanizados, mais ligados à agricultura e com menos desenvolvimento da indústria. Há desigualdade na distribuição de renda, menos mobilidade social e pouco desolvimento da classe média, associados ao baixo nível educacional das classes baixas. Historicamente, esses países têm passado de ocupação, colonialismo e imperialismo, além de um sistema de poder político centralizado. Hofstede (1984) assevera que a herança cultural de um país ajuda no entendimento de seu posicionamento na escala que analisa a dimensão distância de poder. Para o autor, países cuja herança cultural provém do Império Romano posicionam-se como países com grande distância de poder na escala (HOFSTEDÉ, 1984; HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ, 2005).

2.2.2 Nível de individualismo

A dimensão individualismo descreve a relação entre o individual e o coletivo que prevalece em determinada sociedade. Sociedades nas quais o interesse do indivíduo prevalece sobre os interesses do grupo são chamadas de individualistas. DaMatta (1990) afirma que o indivíduo é um renunciador, pois ele rejeita o mundo. Entretanto, sociedades em que os interesses do grupo prevalecem sobre o direito do indivíduo são chamadas de coletivistas. O coletivismo se reflete na maneira como as pessoas vivem juntas: por exemplo, famílias nucleares compostas de pai, mãe e filhos; família extensa agregando avós, tios, primos; famílias formadas como tribos, nas quais indivíduos que delas fazem parte têm laços ainda mais distantes. Sociedades ligadas à agricultura possuem famílias de modelo extenso e sociedades mais urbanizadas tendem a famílias nucleares, nas quais os avós são enviados a casas de idosos e solteiros vivem sozinhos (DAMATTA, 1990; HOFSTEDÉ, 1984; HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ, 2005; TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Essa dimensão tem várias implicações em termos de valores e afeta a programação mental e a estrutura de funcionamento de diversas instituições além da família, tais como sistema educacional e político. Isso ocorre porque a dimensão nível de individualismo trata do autoconceito de uma pessoa: se ela é criada em conceitos tradicionais, raramente pensa

em si mesma como indivíduo, mas sim em termos de sua sociedade e cultura. Os chineses, por exemplo, possuem uma tradição que sequer contempla o conceito de personalidade, visto que este conceito diz respeito ao que é individual. A dimensão individualismo trata sobre o foco da cultura estar no indivíduo de forma a ele poder contribuir para a sociedade como quiser ou sobre o foco estar na comunidade em primeiro lugar (HOSTEDE, 1984; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Em sociedades individualistas, o foco é no indivíduo e nas sociedades coletivistas é em objetivos e metas comuns da coletividade em que se vive. Por isso, os problemas de nível de individualismo *versus* coletivismo possuem fortes conotações morais. Usando novamente o exemplo chinês, a tradição daquele país considera o individualismo algo maligno, pois serve aos interesses egoístas de alguém ao colocá-lo acima dos interesses do grupo que, para eles, têm supremacia. Em grande parte das culturas coletivistas, a lealdade em relação ao grupo a que se pertence estende-se à obrigatoriedade de partilha de recursos (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Visto que o objetivo do grupo tem supremacia sobre o individual, o sistema educacional em sociedades coletivistas é baseado na tradição, na qual o foco está em manter-se o *status quo* que é, por experiência comprovada em anos, o melhor para o grupo. Por consequência, a preparação para enfrentarem-se situações não previstas e desconhecidas (novas) não está no foco do sistema educacional de sociedades coletivistas. Confronto direto ou dizer “não” é algo mal visto em sociedades coletivistas, que consideram tal atitude má educação. O confronto direto é evitado, buscando-se alternativas. Por outro lado, da mesma forma que o “não” é evitado, o “sim” e o balançar a cabeça afirmativamente não necessariamente implicam concordância, como no caso da cultura japonesa (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Hofstede (1984) analisa o fato de que nem todas as pessoas em sociedades individualistas estão satisfeitas com a cultura individualista, por considerá-la alienadora, assim como nem todos os membros de sociedades coletivistas estão satisfeitos com a cultura coletivista, por considerá-la tirânica. Ou seja, a expressão cultural de um país é a tendência central daquela sociedade, não a opinião unânime de seus membros.

Há relação entre essa dimensão e a dimensão estudada por Trompenaars e Hampden-Turner (1998) que trata de universalismo *versus* particularismo. Sociedades universalistas são fundamentadas na noção de que as pessoas devem ser tratadas igualmente perante a lei, independentemente das relações pessoais, e, portanto, evitam as

exceções às regras. Sociedades particularistas, por outro lado, julgam de acordo com as condições excepcionais, independentemente do que diz a lei ou regra, pois seus membros entendem que se devem tratar as pessoas de acordo com o relacionamento pessoal que se tem com elas (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005; TROMPENAARS ;HAMPDEN-TURNER, 1998).

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) discutem o fato de que executivos de negócios de sociedades coletivistas e individualistas pensam uns nos outros como corruptos, corroborando a avaliação de Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) de que os problemas nessa dimensão têm conotação moral. Trompenaars e Hampden-Turner (1998) afirmam que um membro de uma sociedade universalista percebe seus colegas particularistas como não dignos de confiança. Para os universalistas, os particularistas sempre tomam decisões baseados em relações pessoais, ou seja, protegendo os amigos, o que para eles configura o nepotismo, que é imoral de acordo com seu ponto de vista. Os membros de uma sociedade particularista, por sua vez, percebem seus colegas universalistas como indignos de confiança por entenderem que eles não são capazes sequer de ajudar um amigo. Para os particularistas, imoral seria não tratar os membros de seu grupo de forma privilegiada em relação a terceiros. Os latino-americanos, especificamente, questionam a ética de gerentes norte-americanos, por exemplo, pois não são “leais” a seus amigos e família (ADLER, 2002; HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Além disso, essa dimensão tem outra faceta identificada por Trompenaars e Hampden-Turner (1998) em termos de culturas consideradas mais “afetivas” e aquelas consideradas “neutras”. Membros de culturas afetivamente neutras não demonstram seus sentimentos tão abertamente e pessoas oriundas de culturas com alto grau de afetividade demonstram seus sentimentos com sorrisos, gestos e risadas. Os autores destacam que culturas neutras não são sinônimo de culturas frias ou sem sentimentos, mas que as pessoas sentem as mesmas emoções, não as demonstrando por contenção. Para membros de culturas neutras, a demonstração de emoções não é racional e, portanto, não é profissional. Há conflitos na interação de pessoas de culturas neutras e afetivas, visto que as primeiras são acusadas pelas segundas de frias e sem sentimentos e as segundas são acusadas pelas pessoas de culturas neutras de não possuírem domínio próprio e de serem inconsistentes. Os autores concluem que uma cultura pode ser coletivista e neutra em termos de demonstração de sentimentos e uma cultura individualista pode ser afetiva.

O impacto dessa dimensão no mundo dos negócios é particularmente relevante quando se leva em consideração a afirmação de Trompenaars e Hampden-Turner (1998) de que à medida que as empresas se tornam mais globalizadas, elas moldam-se, inevitavelmente, a padrões mais universalistas. Isso se reflete na maneira de negociar com clientes, contratar e recompensar funcionários, entre outras - por exemplo, os funcionários são cobrados por seu desempenho individual e assumem responsabilidades. Há, portanto, um impacto significativo em culturas particularistas e coletivistas, nas quais as pessoas trabalham em grupo e assumem responsabilidades em conjunto, seja no sucesso ou no fracasso.

Pode-se discutir, ainda, que em sociedades mais coletivistas os empregados têm mais dependência emocional em relação à empresa, os gerentes endossam pontos de vistas considerados mais tradicionais e não apóiam iniciativas individuais de empregados. Se as empresas globalizadas usam métricas de avaliação universalistas, empregados de culturas particularistas sofrerão impacto significativo, o que já foi identificado na França em relação ao método de Gerenciamento por Objetivos (MBO) comum em empresas de origem americana, percebido por muitos franceses como antidemocrático (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Adler (2002) mencionou em suas pesquisas que culturas como a norte-americana têm como modo de atividade o fazer, ou ação, e que culturas contrastantes têm orientações para o ser e controlar. Pode-se dizer que isso tem relação com a dimensão individualismo, visto que em culturas de orientação “ser”, se as pessoas não gostarem de seus trabalhos ou colegas, elas abandonam o emprego, ou seja, elas não irão trabalhar apenas pela perspectiva de ganhos futuros. A autora discute que culturas coletivistas dão mais valor a “fazer parte do grupo” e estar em harmonia; e o controle do grupo sobre as pessoas é feito externamente pela “vergonha”. Culturas individualistas dão mais foco ao respeito próprio e o controle sobre as pessoas é feito por meio da pressão interna (culpa).

Além disso, culturas mais orientadas ao “ser” tentarão minimizar o trabalho para viverem plenamente. Já as culturas orientadas ao “fazer” irão maximizar o trabalho porque sua perspectiva é atingir o máximo possível na vida. Portanto, a autora ratifica o que foi estudado por outros autores, como Trompenaars e Hampden-Turner (1998) na dimensão individualismo, em que ações como aumentar salários ou os tipos de avaliação empregados pelas empresas têm efeitos opostos dependendo da cultura onde são implementados.

Em seu aspecto extremo, o individualismo e o universalismo podem encorajar a busca desenfreada por ganho pessoal em detrimento de terceiros, egoísmo e a tendência ao oportunismo. Já o coletivismo, em seu lado extremo, pode levar à perda da individualidade, medo de correr riscos e comodismo, com pessoas desfrutando os logros do trabalho de terceiros sem terem participado efetivamente do processo para a obtenção de resultados. Porém, a análise dos pontos positivos e negativos do posicionamento de determinada sociedade nessa dimensão é influenciada pelo *background* do avaliador (TANURE, 2005).

Tanure (2005) discute uma relação entre o desenvolvimento de uma nação e seu posicionamento nessa dimensão. Em geral, países mais ricos são mais universalistas e individualistas. Além disso, Hofstede e Hofstede (2005) identificaram uma relação entre a latitude geográfica de um país e a dimensão nível de individualismo. Segundo eles, países que se situam próximo da linha do equador estão associados a um baixo nível de individualismo. Qual dos dois fenômenos é causa e qual é efeito não foi possível identificar em seus estudos (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Hofstede (1984) reconhece haver uma relação histórica e geográfica entre democracia política, capitalismo, competição e individualismo, além de estabilidade política. Por exemplo, uma economia de mercado capitalista fomenta o individualismo e se torna dependente dele. Diversos tipos de economia socialista promovem o coletivismo e, por consequência, dependem dele, ainda que em vários graus distintos. O autor discute ainda a questão de que a estabilidade política vista em países individualistas pode ser fruto da melhor distribuição de sua renda. Além disso, o sistema político baseado em representação diminui a desigualdade porque força a elite política a responder às necessidades das classes menos privilegiadas, a partir de melhor distribuição de renda. Por isso, Tanure (2005) acha que os sistemas políticos adotados por países têm sua raiz na sua cultura, o que pode tornar infrutíferas as tentativas de mudança política por meio do uso de guerra, propaganda ou dinheiro.

Sociedades coletivistas têm renda per capita menor, menos mobilidade social e menos desenvolvimento da classe média, de acordo com os estudos de Hofstede e Hofstede (2005). Elas são mais comuns em países de clima tropical e subtropical, mais dependentes da agricultura, com parque industrial menos modernizado e menos urbanização. As famílias nessas sociedades têm mais filhos e sistema de educação tradicional para uma

minoria da população. Também possuem organizações menores e mais particularistas e a questão da sobrevivência é menos dependente da iniciativa individual.

Os autores afirmam que sociedades individualistas têm mais desenvolvimento econômico, classe média mais desenvolvida e, conseqüentemente, mais mobilidade social. Além disso, são mais presentes em países de clima moderado, menos dependentes de agricultura e com indústria moderna, além de serem mais urbanizadas. As famílias são menores, com menos filhos e o sistema educacional é mais pragmático e voltado para a maioria da população. As organizações nessas sociedades, por sua vez, são maiores e universalistas. Isso remete a uma correlação entre distância de poder e nível de individualismo, visto que sociedades com menor distância de poder possuem características similares a sociedades individualistas e universalistas; e sociedades com maior distância de poder possuem semelhanças com as características supracitadas comuns em sociedades coletivistas e particularistas (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Tanure (2005) encontrou correlação entre a dimensão distância de poder e o nível de individualismo em suas pesquisas, mas associada ao desenvolvimento econômico. Conforme discutido anteriormente, Hofstede e Hofstede (2005) afirmam que membros de sociedades coletivistas são mais dependentes do grupo e, portanto, da figura de poder, seja ela o patriarca da família, o chefe na empresa ou os detentores do poder político, visto que seus membros não têm os recursos suficientes para serem independentes. Sociedades individualistas, ao contrário, são mais independentes dos detentores do poder. Países populosos têm forte relação com o nível de individualismo, pois famílias numerosas inculcam em seus membros valores coletivistas, como, por exemplo, o dever de cuidar da família, o que tende a perpetuar o modelo através das gerações (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

2.2.3 Nível de masculinidade

Hofstede (1984) trata dessa dimensão como aquela que diz respeito a como uma sociedade lida com o aspecto de dualidade dos sexos e se as diferenças biológicas entre os sexos devem ou não ter implicações na expectativa dos papéis a serem desempenhados nas atividades sociais. Hofstede e Hofstede (2005) discutem que todas as sociedades humanas consistem de homens e mulheres, em números aproximadamente iguais. Para Hofstede

(2001) e Hofstede e Hofstede (2005), uma sociedade é chamada de masculina quando os papéis emocionais dos sexos são claramente distintos: espera-se que os homens sejam assertivos, duros e focados no sucesso material, enquanto que se espera que as mulheres sejam modestas, carinhosas e focadas na qualidade de vida. O autor chama de sociedade feminina aquela em que os papéis emocionais dos sexos se sobrepõem, ou seja, aquele em que se espera que homens e mulheres sejam modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida.

A única diferença entre homens e mulheres que, de acordo com Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005), pode ser considerada absoluta diz respeito ao fato de mulheres darem à luz filhos e os homens os gerarem. Ou seja, para os autores, a única característica essencialmente “feminina” ou “masculina” está ligada à geração e procriação de filhos. As outras diferenças biológicas entre os sexos são estatísticas e não absolutas. Os autores discutem, por exemplo, que homens são na média mais altos e mais fortes que as mulheres, mas afirmam que há muitas mulheres que são mais altas e mais fortes do que muitos homens. Estatisticamente, mulheres têm um metabolismo que as permite recuperar-se mais rapidamente da fadiga. Ainda que as diferenças estatísticas e a diferença absoluta estudadas por Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) sejam comuns a todas as sociedades humanas, há grande margem de diferença entre os papéis atribuídos a homens e mulheres em diferentes sociedades. Todas as sociedades atribuem em maior ou menor grau comportamentos considerados mais apropriados a mulheres ou homens, mas a escolha dessas atribuições é relativamente arbitrária e embasada em normas e tradições culturais (HOFSTED, 1984; HOFSTED; HOFSTED, 2005; TANURE, 2005).

Há uma tendência por parte da grande maioria das sociedades de atribuir papéis aos sexos de acordo com a questão da procriação: mulheres dão à luz a filhos e, portanto, devem cuidar deles; e os homens devem cuidar economicamente da família (HOFSTED, 1984; HOFSTED; HOFSTED, 2005; TANURE, 2005). A antropologista Mead (1962) afirma que a humanidade tem preocupação constante com o senso de realização e que esta é atingida plenamente pela mulher ao dar à luz um filho. O homem não consegue atingir essa realização plena e, portanto, o problema recorrente da civilização é definir o papel do homem de maneira satisfatória para que ele, no curso de sua vida, atinja essa realização.

Portanto, apesar de variações em diferentes sociedades, há uma tendência da maior parte das sociedades a atribuir papéis de acordo com o sexo, uma vez que se espera que os homens estejam mais preocupados com realizações fora do lar e que as mulheres devam estar mais voltadas a atividades relativas ao lar, filhos e aos cuidados com as pessoas em

geral. Essa expectativa talvez ajude a explicar por que as esposas geralmente são as que abandonam sua vida (e empregos) em seus países de origem para acompanharem os maridos em suas carreiras globais (ADLER, 2002; HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

O padrão comum que, de acordo com Hofstede (1984), é identificado por antropologistas, psicólogos e cientistas sociais é o da assertividade masculina e educação/cuidado feminino. Substantivos tais como agressividade, ambição e competitividade são associados ao papel masculino, enquanto que afetuosidade, compassividade e compreensão são características associadas ao papel feminino. Mesmo dentro de uma cultura, atitudes e comportamentos variam entre mulheres e homens e pesquisas demonstram evidências de que as mulheres são menos competitivas que seus colegas de trabalho do sexo masculino, preferindo colaborar e resolver conflitos por consenso (HOFSTEDE, 1984; TANNEN, 1990).

Os papéis exercidos por pai e mãe têm efeito profundo no *software* mental da criança, que será programada com essa visão de papéis por toda sua vida. A socialização dos papéis masculinos e femininos na sociedade significa ensinar a homens e mulheres seus papéis na sociedade e, uma vez aprendidos, a maioria quererá que os papéis sejam executados daquela forma (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Para efeitos de pesquisa, as sociedades são definidas como masculinas quanto mais diferenciados forem os papéis atribuídos a homens e mulheres. Em sociedades femininas, não há diferenças acentuadas entre as expectativas no tocante aos papéis desempenhados por homens e mulheres (FIGUEROA, 1984; HOFSTEDE, 1984; SEGALL *et al.*, 1990). Na maioria das sociedades, a política e os negócios são ambientes considerados masculinos e assertividade, competitividade e ambição são atributos tidos como fundamentais. Não é surpresa que esses ambientes sejam dominados pelos homens e Hofstede (2001) afirma que as mulheres parecem estar progredindo mais rapidamente na política que no mundo dos negócios, pois os processos de promoção nas empresas são mais lentos que as urnas (FIGUEROA, 1984; HOFSTEDE, 1984; 2001; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SEGALL, *et al.*, 1990; TANURE, 2005).

Estudos mostram que mulheres que ocupam cargos executivos no mundo dos negócios apresentam valores considerados masculinos, como assertividade, por exemplo. Já homens executando cargos tipicamente femininos por estarem associados a cuidados ao próximo, tal como enfermagem, apresentam valores mais femininos em comparação a seus

colegas homens trabalhando em outras atividades consideradas masculinas (HOFSTEDE, 1984; 2001; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Para executar sua pesquisa, Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) elaboraram uma lista de objetivos classificados como masculinos e femininos, de forma a medir o quanto uma sociedade poderia ser considerada masculina ou feminina. Para o pólo masculino, esses objetivos foram: oportunidade de maiores ganhos, treinamento, reconhecimento, oportunidade de crescimento na carreira, desafios. Os objetivos pertinentes ao pólo feminino foram: ter bom relacionamento com o seu gerente imediato, trabalhar em um ambiente onde haja cooperação entre as pessoas, viver em uma área agradável para si mesmo e para a família e segurança no trabalho.

A pesquisa mostrou que em países pontuados como mais femininos, as relações com os gerentes são caracterizadas por mais cooperação, a atmosfera é mais amigável e os gerentes em si são mais desinteressados em poder, independência e auto-realização. Há uma tendência à tomada de decisão em grupos, os estudantes são menos interessados em reconhecimento e mais benevolentes com os mais fracos e há menos motivação por carreira. O trabalho é visto como menos central na vida das pessoas, a preferência é por empresas menores e a realização pessoal é definida em termos de relações pessoais e qualidade de vida. As pessoas preferem trabalhar menos a ganhar mais e a interferência da empresa na vida pessoal dos empregados não é bem vista. Há menos estresse no trabalho e a teoria de que as pessoas não gostam de trabalhar (Teoria X) é fortemente rejeitada. Há mais mulheres trabalhando em ambientes mistos, pequena ou nenhuma diferença entre mulheres e homens nos mesmos cargos e a proporção de mulheres ocupando cargos técnicos ou posições executivas é mais elevada. Por fim, os livros infantis em sociedades femininas retratam igualdade de papéis entre os sexos. A qualidade de vida nesses países é mais alta que em países masculinos (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHNEIDER e BARSOUX, 2003; TANURE, 2005).

Profissionais em países masculinos dão mais valor a ganhos financeiros, reconhecimento, carreira e desafios. Os gerentes têm ideais de liderança, independência e auto-realização e acreditam na tomada de decisão individual. Os estudantes aspiram a reconhecimento e admiração e são menos benevolentes com os que consideram mais fracos. Há forte motivação por auto-realização, definida como ter alcançado reconhecimento e riqueza. A vida das pessoas gira mais em torno do trabalho e elas preferem ganhar mais a trabalhar menos horas, sendo a interferência da empresa na vida familiar aceita como normal. Atribui-se à empresa um papel social maior que em

sociedades tipicamente femininas e os empregados têm preferência por trabalhar em grandes corporações. Há mais estresse no trabalho e a Teoria X tem mais suporte. Na pesquisa de Hofstede (1984), foi identificado que nessas sociedades há poucas mulheres trabalhando em ambientes mistos e há grande diferença de valor entre homens e mulheres ocupando o mesmo cargo. Por fim, os livros infantis retratam papéis diferenciados entre os sexos (HOFSTEDÉ, 1984; HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ, 2005; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005).

Hofstede e Hofstede (2005) afirmam que essa dimensão é objeto de controvérsias por diversos motivos. Primeiro, porque, diferentemente das outras dimensões estudadas pelos autores, não foram encontradas, em suas pesquisas, relação entre essa dimensão e o desenvolvimento de um país: há países masculinos e femininos pobres e, da mesma maneira, há países masculinos e femininos ricos.

Em segundo lugar, de acordo com Hofstede e Hofstede (2005), a dimensão nível de masculino-feminino é independente da dimensão individualismo-coletivismo. No entanto, há pesquisas que contradizem essa afirmação, mostrando evidências de que há mais igualdade de papéis entre os sexos em culturas individualistas que em culturas coletivistas (BEST; WILLIAMS, 1984; CHI-CHING, 1992; DOWLING; SCHULER, 1990; SALAMON, 1977; TOMEH; GALLANT, 1984). Algumas pesquisas mostram que expatriadas do sexo feminino podem experimentar dificuldades específicas em culturas coletivistas (BRIVINS; BECK, 1992; WESTWOOD; LEUNG, 1992).

Hofstede e Hofstede (2005) verificaram que, apesar de autores norte-americanos tentarem associar objetivos femininos a coletivistas, a dimensão individualismo-coletivismo diz respeito ao “eu” *versus* “nós” e a dimensão masculino-feminino diz respeito à ênfase no ego (masculino) *versus* relação com outros (feminino), independentemente das relações com o grupo. No geral, países com tradição católica e islâmica mantêm valores mais masculinos e países com tradição protestante, valores mais femininos.

A pesquisa de Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) mostrou que em países mais femininos, como Suécia e Noruega, não houve diferenças significativas nas respostas de homens e mulheres e ambos expressaram igualmente valores como ternura e cuidados com o próximo. Por outro lado, em países masculinos, como Japão e Áustria, as respostas de homens foram mais próximas das características masculinas, assim como as das mulheres, ainda que as diferenças nas respostas entre homens e mulheres fossem significativas, o que confirma que as diferenças de papéis masculinos e femininos nas sociedades masculinas são substanciais. Mead (1962) registrou que, nos Estados Unidos da

América do Norte, os rapazes se tornam menos atraentes sexualmente se fracassarem em suas carreiras e que as garotas bem sucedidas em suas carreiras se tornam pouco atraentes aos olhos masculinos. No Japão, as chances de uma mulher se casar diminuem consideravelmente se ela tiver carreira própria.

Organizações em sociedades masculinas focam-se em resultados e os sistemas de compensação e recompensa são baseados em atingimento de objetivos e *performance*. Nessas sociedades, o lema parece ser “as pessoas vivem para trabalhar”. Organizações em sociedades femininas são mais propensas a recompensar empregados de acordo com a necessidade pessoal dos mesmos (igualdade). Sociedades femininas têm como lema “trabalhar para viver”. As garotas em sociedades masculinas estão polarizadas entre a maioria que não quer uma carreira e uma minoria que a busca; e dos rapazes é esperado que aspirem a uma carreira de sucesso e a símbolos de *status*. Sociedades femininas são compostas de homens e mulheres que podem ou não ser mais ambiciosos, que podem ou não querer igualmente uma carreira, independentemente do sexo. Além disso, símbolos de *status* não são bem vistos, já que a modéstia é considerada uma virtude (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Hofstede e Hofstede (2005) concluíram que as sociedades femininas são mais comuns em países de climas temperados ou frios e a correlação pode estar baseada no fato de a sobrevivência nesses ambientes estar associada a uma participação mais igualitária entre homens e mulheres.

2.2.4 Necessidade de controlar as incertezas

Hofstede (1984; 2001) e Hofstede e Hofstede (2005) identificaram em seus estudos a dimensão que lida com a incerteza do futuro. Incerteza em seu estado extremo produz ansiedade intolerável. Para aliviar a ansiedade de não saber o dia de amanhã, o homem confia na tecnologia, na lei e na religião. O homem usa a tecnologia para evitar as incertezas causadas pela natureza, a lei e regras para evitar as incertezas causadas pelo comportamento de outras pessoas e a religião para relacionar-se com as forças transcendentais que controlam o futuro pessoal de cada indivíduo. Portanto, os autores definem essa dimensão como a que diz respeito à extensão com a qual os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas.

Hofstede e Hofstede (2005) sugerem que a essência da incerteza reside no fato de ela ser uma experiência subjetiva, visto ser ela um sentimento. Ou seja, situações que levariam determinadas pessoas a entrar em pânico podem ser vistas com naturalidade por outras pessoas, por estas situações lhes serem familiares. Por exemplo, um domador de leões pode ficar à vontade no meio desses animais, situação em que a maioria das pessoas seria tomada por pânico e desespero. Os autores entendem que esses sentimentos não são apenas pessoais, mas podem ser compartilhados por membros de uma sociedade e são aprendidos. Sua raiz é, portanto, não racional e leva determinados comportamentos coletivos de determinada sociedade a serem vistos por outras como aberrações incompreensíveis.

Há associação entre o grau em que uma cultura revela suas emoções e seu nível de necessidade de controlar as incertezas. Culturas com alto nível de necessidade de controlar as incertezas têm a tendência a demonstrar de maneira mais clara as emoções (TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

As sociedades humanas adaptaram-se à incerteza de diferentes maneiras de acordo com sua herança cultural e que são transferidas e reforçadas por meio de instituições básicas como a família, a escola e o Estado. Elas são refletidas nos valores coletivos dos membros de uma sociedade e nem sempre são racionais. Por exemplo, o totalitarismo pode ser uma resposta de determinada sociedade com baixa tolerância a incertezas e à ansiedade causada pela liberdade, uma vez que a liberdade produz incertezas em relação ao comportamento de terceiros e de si mesmo. O nazismo na Alemanha e o fascismo na Itália, por exemplo, foram explicados por Fromm (1965) como uma resposta à necessidade de escape da liberdade, ou seja, à ansiedade causada pela liberdade em sociedades com baixa tolerância às incertezas geradas por ela. No nível cultural, tendências à rigidez e dogmatismo, intolerância a diferentes opiniões, tradicionalismo, superstição, racismo e etnocentrismo estão relacionadas com a dimensão de necessidade de controlar as incertezas, ou seja, referem-se à tolerância às incertezas (FROMM, 1965; HOFSTEDE; 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Para Trompenaars e Hampden-Turner (1998), algumas culturas entendem que as origens de virtudes e vícios, assim como o foco principal que afeta suas vidas, vêm de dentro do indivíduo. Outras culturas enxergam a natureza como algo a ser temido ou emulado e o mundo como mais poderoso do que elas mesmas. Os autores discutem essa questão na perspectiva do relacionamento do indivíduo com o ambiente que é causa de

ambigüidade e que não tem comportamento previsível (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Sociedades com alta necessidade de controlar as incertezas não suportam situações de ambigüidade por muito tempo. De acordo com Hofstede (1984), os mais velhos esperam mais antes de delegar responsabilidades para os mais jovens, visto que nessas sociedades geralmente os mais velhos desaprovam as atitudes dos mais novos. Tanure (2005) descreve que para essas sociedades é preferível iniciar uma luta ou guerra a permanecer em situação de ambigüidade. Para Hofstede (1984), o nível de estresse identificado em países que participaram de guerras não é fruto da guerra e sim a razão de eles optarem por entrar em guerra com outros países. Ainda que entrar em uma luta ou guerra implique correr riscos, essas sociedades estão dispostas a fazê-lo quando os riscos são controlados. Risco e medo são focados em um objeto específico e ansiedade e incerteza são sentimentos difusos, sem um foco específico. A necessidade de controlar incertezas e a necessidade de controlar riscos não são sinônimas. Culturas que têm alta necessidade de controlar incertezas buscam reduzir a ambigüidade e não o risco (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Incerteza é um conceito-chave nas teorias organizacionais modernas, sendo que o conceito é freqüentemente associado ao ambiente. Hofstede (1984) explica que o ambiente geralmente inclui tudo o que não está sob controle da organização e, por isso, é fonte de incertezas. As organizações, por sua vez, usam a tecnologia, as leis e a religião para controlar as incertezas, assim como o fazem as sociedades humanas (HOFSTEDE, 1984; TANURE, 2005).

A utilização de normas e leis também ocorre nas organizações como um mecanismo de fuga das incertezas, podendo tornar-se um ritual cujo controle é mais importante que os fatos, por criar previsibilidade de curto prazo. Apesar de seu uso parecer racional, ele esconde várias escolhas de valor que não o são (HOFSTEDE, 1984; TANURE, 2005; WEIR, 1975). Por isso, Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) entendem que o estudo dessa dimensão deve iniciar-se com a investigação sobre o estresse no ambiente de trabalho.

A resposta das organizações às incertezas em geral se dá de duas maneiras: foco em solucionar problemas de curto prazo em detrimento do planejamento de estratégias de longo prazo; e criando um ambiente negociado, a partir da imposição de planos, procedimentos operacionais padrão. As organizações usam de todos os elementos disponíveis para fugir da necessidade de planejar quando os planos dependem de antecipar

incertezas futuras. Seus planos são feitos com base em sistemas de controle que autoconfirmem a realidade controlada (CYERT; MARCH, 1963).

Portanto, as leis e normas nas empresas são usadas para controlar a imprevisibilidade do comportamento dos membros da organização e de seus *stakeholders*, o que é a essência da burocracia. As regras tentam tornar o comportamento das pessoas previsível e, pelo fato de elas serem mutuamente racionais e não racionais, as regras e leis devem ser de tal forma que atinjam seus objetivos ao serem mantidas (lado racional), ao mesmo tempo em que estão em acordo com os valores das pessoas cujo comportamento elas tentam influenciar (HOFSTEDE, 1984; PERROW, 1972).

A maneira como as organizações lidam com as incertezas depende de como as incertezas são percebidas nas organizações. Em ambientes cuja necessidade de controlar as incertezas é maior, as pessoas têm mais necessidade de regras e leis que normatizem seus comportamentos, mas as regras não devem necessariamente constituir-se em travas para a organização, pois regras adequadas podem liberar a energia das pessoas para outras coisas produtivas. As regras inadequadas podem anular o julgamento individual e levar as pessoas a tomarem atitudes que, sem as regras, elas considerariam impensáveis. Em organizações com menos necessidade de controlar as incertezas, situações consideradas por outras organizações como intoleráveis podem ser percebidas como menos incertas e, portanto, as pessoas não necessitarão tanto de mecanismos de controle (DUNCAN, 1972; HOFSTEDE, 1984).

O conceito de autoridade das regras é diferente de autoridade de pessoas, visto que o primeiro refere-se à dimensão de necessidade de controlar as incertezas e o segundo à dimensão distância de poder. Quando a autoridade está nas regras, a pessoa que as dá é irrelevante, desde que ela ocupe a posição que a regra define como a que permite dar ordens. Quando a autoridade está na pessoa, ela tem supremacia sobre o que diz a lei (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Em termos religiosos, Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) argumentam que, em seus estudos, os países predominantemente cristãos com alta necessidade de controlar as incertezas são geralmente mais católicos (romanos ou ortodoxos) e os países posicionados na escala com um índice baixo nessa dimensão são mais protestantes. A religião e o índice de necessidade de controlar as incertezas estão significativamente relacionados e a religião não muda os valores culturais, mas uma vez estabelecida em uma cultura, confirma os valores já existentes. Os valores contidos nas dimensões culturais encontradas pelos autores parecem ter sobrevivido à conversões religiosas em

determinadas culturas. Mamman (1995) corrobora esta perspectiva ao discutir que pessoas de culturas diferentes podem compartilhar a crença em uma mesma religião, mas diferir na maneira de praticá-la de acordo com sua cultura nacional.

Para culturas de alta necessidade de controlar as incertezas, as religiões adotadas pregam a possessão da verdade absoluta; e a consequência de outros que não a seguem estarem errados leva seus seguidores a tentar convertê-los, evitá-los ou matá-los. Em algumas culturas, ideologias políticas ganham força religiosa de forma a se tornarem intolerantes em países com alta necessidade de controlar as incertezas. Em um estudo com muçulmanos, budistas e católicos, Bochner (1976) identificou que aquelas sociedades cuja religião é predominante e menos diferenciada de outras estruturas sociais olham com suspeita membros de outras religiões (BOCHNER, 1976; HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

A religião manifesta-se na forma de rituais e Hofstede (1984) detalhou o papel dos rituais nas organizações em seus estudos. Eles têm função tradicional nas sociedades que vai além de tornar as incertezas toleráveis, visto que eles ajudam no estabelecimento de relacionamento com outros seres humanos e dão sentido à vida daqueles que os praticam. Os rituais em sociedades modernas são reconhecidos em religiões e cerimônias de estado, na família e em movimentos de jovens, entre outros. São encontrados nas organizações em várias formas de reuniões, que servem parcialmente para propósitos ritualísticos em todos os casos e unicamente para este propósito em muitos outros. As reuniões de negócios usualmente têm liturgia própria, linguagem e tabus e ajudam a aliviar o estresse ao criar um sentimento de que os membros da organização podem continuar funcionando (HOFSTEDE, 1984).

Um exemplo de como o posicionamento de um país nessa dimensão afeta o tipo de ritual seguido é a escolha de especialistas ou generalistas para atuarem na solução de problemas. Países que se posicionam como os que têm grande necessidade de controlar incertezas preferem especialistas vistos como os que transformam as incertezas em certezas e comparáveis aos “feiticeiros” das sociedades primitivas (CLEVERLY, 1973). Países que se posicionam mais abaixo da escala, no entanto, têm preferência por generalistas (HOFSTEDE, 1984).

Países cuja herança cultural provém do Império Romano, como os países da América Latina e da Europa Latina, posicionam-se na escala “com alto índice de necessidade de controlar as incertezas”, de acordo com Hofstede (1984). A Alemanha, país com alto índice de necessidade de controlar as incertezas, possui uma lista extensa de

regras para situações que têm probabilidade de ocorrer e “ordem” é um tema recorrente, fruto da necessidade de controle. A Grã-Bretanha, país com baixo índice de necessidade de controlar as incertezas, por sua vez, sequer possui uma constituição escrita (FROMM, 1965; HOFSTEDE, 1984; HALL; HALL, 1990).

Há que se levar em consideração que países com alto índice de necessidade de controlar as incertezas encaram o diferente como perigoso e isso inclui diferenças de opiniões, nacionalidade, religião. Como o diferente é perigoso para essas culturas e a cultura inicia-se no seio da família, o racismo é ensinado às crianças, que aprendem que determinada categoria de pessoas é perigosa ou suja, aprendendo então a evitar crianças de outros grupos sociais, étnicos, religiosos ou políticos. Da mesma maneira, idéias podem ser consideradas perigosas, o que leva à resistência à diversidade de opiniões. Isso influencia a formação de grupos de trabalho compostos de pessoas de diferentes nacionalidades, visto que a diversidade estabelece a composição de grupos com pessoas de *backgrounds* diferentes para gerar criatividade e inovação (ADLER, 2002; COX; BLAKE, 1991; DISTEFANO; MAZNEVSKI, 2000; HOFSTEDE, 1984; MAMMAN, 1995; SCHEIN, 2004; TANURE, 2005).

As organizações inseridas em países com alta necessidade de controlar as incertezas têm como colaboradores pessoas que têm menos ambição de avançar na carreira e possuem preferência por carreiras técnicas em detrimento das gerenciais, além de tendência a evitar a competição entre seus pares e preferência por decisões em grupo. Há desconforto em trabalhar para estrangeiros. Hofstede e Hofstede (2005) encontraram essa resistência nos trabalhadores da IBM em países situados no alto da escala dessa dimensão - resistência a mudanças, visto que geram imprevisibilidade, o que inclusive traz maior permanência na mesma empresa, refletindo o desejo de estabilidade. Há também sentimentos paradoxais que mesclam lealdade e admiração à empresa concomitante ao sentimento de desconfiança em relação às reais motivações que a orientam. Estudantes pesquisados nesses países atribuem seu sucesso às circunstâncias ou sorte (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Em termos de regras há um paradoxo nessa dimensão. Colaboradores oriundos de países com alta necessidade de controlar as incertezas têm necessidade emocional de leis e regras formais, mas não a seguem, ou seja, a sua existência é mais importante do que o que ocorre na realidade (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; PELTO, 1968, WEIR, 1975).

As pessoas em sociedades com alta necessidade de controlar as incertezas trabalham mais tempo e estão sempre ocupadas pois “tempo é dinheiro” (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005). Os autores discutem a premissa de que países com alta necessidade de controlar as incertezas não necessariamente inibem a criatividade, da mesma maneira que países situados abaixo dos primeiros na escala não garantem que a criatividade ocorra necessariamente.

Sociedades com alta necessidade de controlar as incertezas possuem mais terroristas nativos, porque essas sociedades tendem a banir e excluir da sociedade grupos cujas idéias são consideradas perigosas, o que os leva a existir de maneira paralela e recorrer ao terror. Convivem, portanto, simultaneamente, extremismo e sua repressão. Hofstede e Hofstede (2005) associam sentimentos em relação a outras nacionalidades também à dimensão nível de masculinidade. Nesses países, o catolicismo costuma prevalecer e com ele os valores masculinos, que negam à mulher posições de liderança. Países situados no alto de ambas as escalas contemplam sentimentos de etnocentrismo, xenofobismo e agressividade, que podem tomar conta dessas sociedades mais facilmente que em culturas com padrões culturais distintos.

Em virtude desses fatores, os autores discutem que o facismo e o racismo encontram mais espaço para proliferação em culturas com alta necessidade de controlar as incertezas combinadas a alto nível de masculinidade. Durante a 2ª Guerra Mundial, essa combinação de características levou a Alemanha, a Itália e o Japão à guerra, mas, ao mesmo tempo, contribuiu significativamente para a rápida recuperação econômica desses países, o que leva os autores a afirmar que a fraqueza de uma cultura pode, em diferentes circunstâncias, ser a sua força (BOCHNER, 1976; FROMM, 1965; HALL; HALL, 1990; HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Almond e Verba (1963), em sua pesquisa em cinco países (Alemanha, Grã-Bretanha, Itália, México e Estados Unidos da América do Norte), encontraram dados que mostram que “culturas políticas” diferentes encontram suas raízes em sistemas mentais distintos. Para eles, um sistema político em dado país não pode sobreviver por muito tempo se ele não estiver em harmonia com a programação mental (cultura) de seus cidadãos.

A combinação de alta necessidade de controlar as incertezas e baixo nível de individualismo gera em um país grande identificação com grupos internos que usualmente tentam eliminar conflitos de grupos a partir da negação do conflito ou assimilação ou repressão de minorias. Países como Turquia, Brasil, Argentina e países árabes fazem parte desse quadrante. Países com alta necessidade de controlar as incertezas e alto nível de

individualismo têm seus conflitos entre grupos minoritários étnicos, religiosos ou lingüísticos amenizados pelas regras universalistas do Estado, que garantem que os direitos de todos sejam respeitados, como, por exemplo, a Bélgica (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Países com baixa necessidade de controlar as incertezas têm em suas organizações membros com maior facilidade para aceitar a quebra de regras e com maior propensão a correr riscos, ou seja, há maior tolerância à ambigüidade. Seus habitantes são mais calmos e menos ansiosos. Porém, estas sociedades estão no alto do *ranking* de mortes por problemas cardíacos como consequência de as pessoas interiorizarem suas emoções sem expressá-las. As crianças nessas sociedades são mais independentes, os limites não são tão estritos, há mais tolerância ao que é diferente, incluindo a tolerância às diferenças de opiniões, que são, inclusive, encorajadas. Além disso, a aceitação de gestores estrangeiros é maior e os estudantes nesses países atribuem seu sucesso à suas próprias capacidades (HOFSTEDE, 1984; JENKINS, 1971; TANURE, 2005).

Empregados de países com baixa necessidade de controlar as incertezas têm horror emocional a regras formais, mas têm a tendência a segui-las de maneira mais efetiva que seus pares oriundos de países posicionados no alto da escala dessa dimensão (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; PELTO, 1968). Nesses países, os empregados podem trabalhar mais tempo, mas se houver necessidade real para isso. E não são direcionados pelo sentido de urgência de estarem sempre em atividade, apreciando momentos de relaxamento. Porém, constatou-se que, em geral, países com baixa necessidade de controlar as incertezas são melhores para inventar ou criar, mas piores para implementar que seus colegas de países com índice alto na escala dessa dimensão.

Países com baixa necessidade de controlar as incertezas e baixo nível de individualismo contêm grupos com fortes identidades, mas são mais propensos a encontrar uma maneira de conviver entre si e, inclusive, complementar-se, como, por exemplo Singapura e Malásia. Em países com baixa necessidade de controlar as incertezas e alto nível de individualismo, como os Estados Unidos da América do Norte e a Austrália, a maioria irá, ao menos em teoria, apoiar a integração das minorias e direitos iguais a todos (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Por fim, Hofstede e Hofstede (2005) perceberam que o desenvolvimento econômico também tem um papel nos níveis de ansiedade – e, por consequência, de tolerância à incerteza – de um país. De acordo com os autores, prosperidade traz tolerância e, pobreza, ansiedade. Tanure (2005) discute em seus estudos que as relações são

dinâmicas e as mudanças possíveis e corrobora o que afirmam Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) ao descrever que a humanidade deve encontrar uma maneira de diminuir seus fluxos de ansiedade, sob pena de destruir-se a si mesma. Schneider e Barsoux (2003) sugerem o envio de soldados corporativos ao campo de batalha econômico, ao invés de soldados militares ao campo de guerra, pois os primeiros podem contribuir para o desenvolvimento econômico que tornaria o mundo mais próspero e, conseqüentemente, mais tolerante.

2.2.5 Dimensão temporal

Schein (2004) definiu a dimensão temporal como aquela cujas premissas compartilhadas em determinada sociedade estabelecem os conceitos básicos de tempo no grupo, entre eles como o tempo é definido e medido, quantos tipos de “tempo” existem e a importância do tempo naquela cultura.

As culturas primitivas baseavam-se no “antes” e “depois” para orientarem-se em relação ao tempo, de acordo com fases da lua, nascer e pôr-do-sol e estações do ano. Há três perspectivas de tempo: o tempo como uma linha de eventos seqüenciais, como a passagem de segundos, minutos, horas e assim por diante; o tempo como algo que se move de maneira circular, com passado e presente juntando-se a possibilidades futuras; e o tempo em relação a curto, médio e longo prazo. Somadas a essas perspectivas existe ainda a noção de velocidade que as permeia (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Algumas décadas após os primeiros estudos de Hofstede (1984), efetuados na década de 70, Hofstede e Hofstede (2005) incluíram uma quinta dimensão identificada em pesquisas posteriores: a chamada dimensão temporal ou orientação em relação ao tempo (curto prazo *versus* longo prazo). Para os autores, culturas com orientação de curto prazo buscam virtudes relacionadas ao passado e ao presente, em particular, respeito a tradições, preservação da reputação e o cumprimento de obrigações sociais. Os autores entendem, também, que culturas com orientação de longo prazo buscam virtudes relacionadas a recompensas futuras, em particular, perseverança e poupança.

A administração do tempo é um fator de competitividade para as empresas, de acordo com Tanure (2005), que discute os estudos de tempos e movimentos e *just in time*, entre outros, como uma forma de poder elaborar a ação de hoje baseada na experiência

passada, visando perspectivas futuras. Trompenaars e Hampden-Turner (1998) reconhecem que a maneira como se avalia a dimensão do tempo tem conseqüências e Tanure (2005) confirma essa análise ao investigar a orientação de países em relação a essa dimensão. Segundo a autora, os países norteados pelo presente não prestam atenção ao futuro; países voltados para o passado orientam-se a preservar e reviver tradições no presente; e países focados no futuro buscam torná-lo mais desejável e, logo, são aqueles que apresentam mais desenvolvimento econômico ou social.

Culturas de curto prazo procuram adotar valores e comportamentos que buscam virtudes relacionadas ao passado e ao presente, como preservação das tradições, da dignidade ou auto-respeito perante os outros (*preservation of face*) e o cumprimento das obrigações sociais. Países orientados ao passado e ao presente geralmente buscam esforços que produzam resultados rápidos, sofrem pressão social para consumir mais, têm grande respeito às tradições – e lutam para preservá-las – e seus cidadãos em geral se preocupam com a estabilidade pessoal. Na França, por exemplo - um país de cultura voltada para preservação de tradições - o passado é comumente evocado como razão para não se executar algo. A frase “não é possível, porque nunca foi feito desta maneira antes”, usada na França, mostra que o presente e o futuro, nessa cultura, são determinados pelo que aconteceu no passado e continuidade e segurança são consideradas virtudes nos negócios (HALL; HALL, 1990; HOFSTEDE, 2005; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Culturas com estabilidade pessoal demasiadamente estimulada desencorajam a inovação, a iniciativa, a busca de riscos e a adaptabilidade requerida para as atividades empreendedoras, de acordo com Hofstede e Hofstede (2005). Essas sociedades preocupam-se com o contexto e as obrigações sociais para preservação de seu *status* e a tolerância e respeito às outras pessoas são ensinados às crianças. Há também nessas culturas uma preocupação acentuada quanto à dignidade e auto-respeito em relação aos outros (*concern with “face”*). Na Europa e na Ásia, há grande ênfase no passado e na importância das tradições (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005).

Nessas culturas, casamentos são arranjos morais e humildade é uma virtude associada às mulheres somente. A velhice é vista como um tempo de infelicidade, mas começa mais tarde que em países voltados para o futuro. Os estudantes são menos prolíficos em matemática e menos voltados para a solução de problemas formais. Eles atribuem o sucesso ou fracasso à sorte e isso explica por que muitos países africanos, imersos em práticas de ocultismo e bruxaria, culpam terceiros e as forças ocultas por

malefícios que, de acordo com estrangeiros, eles mesmos trouxeram para si (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Países direcionados para o passado e presente têm organizações cujas métricas empresariais objetivam os resultados imediatos (da semana, do mês, do quartil) e os gerentes e colaboradores são premiados ou punidos em relação aos resultados obtidos, independentemente de estes últimos serem fruto de decisões tomadas em gestões passadas. A gestão geralmente é baseada em meritocracia e diferenciação de acordo com as habilidades dos estudantes, como nos Estados Unidos, por exemplo. No entanto, há diferenças na interpretação desse valor em outros países de orientação de curto prazo, como no caso da França. Apesar de situar-se na escala de Hofstede e Hofstede (2005) como um país de orientação de curto prazo, a França difere nesse aspecto devido a seu apego a tradições, com os estudantes das *grandes écoles* dominando o cenário político e dos negócios, enquanto estudantes de outras escolas de menos prestígio, ainda que com mérito, não têm as mesmas oportunidades (HALL; HALL, 1990; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Em termos organizacionais, colaboradores e gestores de países com cultura para o presente e passado valorizam liberdade, direitos, atingimento de metas e pensamento individual. Tempo de lazer é importante e o foco é no resultado final e nos lucros do ano corrente. Os gerentes e colaboradores situam-se psicologicamente em esferas distintas em termos de aspirações; e os sistemas de compensação, como já foi descrito, são baseados em meritocracia e habilidades individuais. A lealdade pessoal varia de acordo com as necessidades de negócios e o consumismo traduz pouco dinheiro para poupar e para investimentos. Para essas sociedades, se uma coisa é verdadeira, o oposto deve ser falso (absolutismo) e há a necessidade de consistência cognitiva. Esses países experimentaram pouco ou nenhum crescimento econômico entre 1970 e 2000 (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Em contraste, culturas de orientação de longo prazo ou orientados para o futuro valorizam esforços sustentáveis para a busca de resultados de longo prazo, o que traduz em valores como perseverança, frugalidade e determinação. Por isso, as pessoas tendem a poupar dinheiro e reinvestir em si mesmas ou em seus familiares. O empreendedorismo nessas culturas tem base para prosperar, dado que perseverança e capital para investimento são fundamentais para essa atividade. Nessas culturas, as pessoas respeitam as circunstâncias (em detrimento das tradições) e preocupam-se com a adaptação pessoal, além de terem senso de vergonha (*sense of shame*) que as leva a se preocupar com os

contatos sociais e a manter a palavra empenhada. Há mais propensão a se envolver em causas por um ideal. Casamentos são arranjos pragmáticos e a humildade é vista como atributo necessário a todos da sociedade e não apenas às mulheres (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

As sociedades direcionadas para o futuro entendem que a velhice é um período de felicidade e começa mais cedo que nas culturas voltadas para o presente e o passado. Nessas culturas entende-se que as mulheres devem ter mais tempo para seus filhos em idade pré-escolar e que as crianças devem ganhar presentes e brinquedos ligados à educação e desenvolvimento. Elas aprendem como ser frugais e as mais velhas têm autoridade sobre as mais novas. Os talentos são voltados para as ciências aplicadas e concretas e os estudantes são prolíficos em matemática e no solucionamento de problemas formais. O fracasso ou sucesso é atribuído pelos estudantes ao esforço pessoal ou à falta de sorte. Para essas sociedades, diferenças na situação econômica ou social das pessoas são consideradas indesejáveis, independentemente dos méritos daqueles que usufruem melhor situação que os outros. Como essas culturas enfatizam a importância das redes pessoais, empresas delas oriundas oferecem serviços e pagamentos informais, algo que códigos internacionais considerariam suborno e ilegalidade (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Países com orientação para o futuro têm mais prosperidade e desenvolvimento econômico, fruto de sua perseverança e frugalidade, como já observado anteriormente, ainda que Hofstede e Hofstede (2005) afirmem que cultura, apesar de necessária, não é condição suficiente para determinar o desenvolvimento econômico, sendo necessárias a existência de mercado e as condições políticas que o propiciem. Tanure (2005), por sua vez, discute que, apesar dos comportamentos e valores de culturas de longo prazo serem mais inspiradores de alto desempenho que os de foco no curto prazo, não há evidências empíricas que corroborem a idéia de que a *performance* nos negócios é melhor através das práticas da orientação de longo prazo.

Sociedades voltadas para o futuro possuem valores no trabalho que incluem aprendizado, honestidade, adaptabilidade, responsabilidade (*accountability*) e disciplina pessoal. Tempo de lazer não é tão importante e o foco é na posição de mercado e nos lucros em 10 anos. Os gerentes e colaboradores compartilham as mesmas aspirações; e diferenças sociais e econômicas significativas são vistas como indesejáveis. Os investimentos são feitos em redes pessoais que possam durar por toda a vida e a frugalidade permite que as pessoas tenham mais recursos para poupar e investir. Para essas

sociedades, se uma coisa é verdadeira, seu oposto também pode sê-lo (relativismo) e diferenças de opiniões e desentendimentos não são vistos como problemáticos. Esses países experimentaram rápido crescimento econômico entre 1970 e 2000 (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Hofstede e Hofstede (2005) encontraram forte relação entre a quantidade de pessoas encarceradas no sistema prisional de um país, a dimensão temporal e o produto interno bruto (PIB), sendo que os dois últimos operam de maneira independente. Sua interpretação é de que a pobreza leva ao crime e que, portanto, países pobres têm mais criminosos sendo punidos. Os Estados Unidos da América do Norte, no entanto, têm alto número de pessoas encarceradas em relação a outros países e são um país desenvolvido. Para os autores, a explicação é que a função da punição, em países orientados para o curto prazo, como os Estados Unidos da América do Norte, é tirar as pessoas do convívio social, com sentenças longas. Países visando o longo prazo, por sua vez, usam a prisão para reformar o indivíduo e torná-lo um cidadão produtivo, o que leva a sentenças mais curtas e menos pessoas em cárceres. Os autores também discutem o fato de que sociedades mais individualistas encaram o indivíduo como problema e o punem e as coletivistas vêem o crime como problema e tentam inibir sua causa.

O fundamentalismo tem campo fértil em culturas posicionadas no extremo da escala em termos de orientação de curto prazo e os fundamentalistas não são capazes de lidar com problemas do mundo moderno, de acordo com Hofstede e Hofstede (2005). Para eles, questionamentos não podem ser permitidos, visto que desestabilizam as verdades e tradições estabelecidas. Quando politicamente influentes, os fundamentalistas ameaçam a paz e a prosperidade mundial. Apesar de a religião islâmica não ter valores orientados para o curto prazo, a força do fundamentalismo presente em seu meio os possui. Para os autores, fundamentalismo religioso, político e econômico são inimigos agressivos do pensamento de longo prazo, uma vez que se baseiam no passado e buscam escapar da responsabilidade compartilhada pelo futuro, atribuindo-a a Deus ou ao mercado. Uma das ameaças à paz, saúde e justiça, além de desenvolvimento econômico, é a superpopulação, presente em vários países do mundo. Os autores acusam o fundamentalismo em geral de ser grande opositor da propagação entre a população de métodos contraceptivos (BOCHNER, 1976; DAMATTA, 1993; 1999; FROMM, 1965; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Tanure (2005) investigou a maneira como diferentes sociedades lidam com a temporalidade. Pessoas oriundas de culturas cuja percepção de tempo é linear podem sentir-se desconfortáveis e irritadas ao trabalhar com pessoas que percebem o tempo de maneira sincrônica e, portanto, executam várias atividades ao mesmo tempo. Além disso, as sociedades chamadas “sincrônicas” são menos pontuais, com atrasos em reuniões que variam de 15 minutos a dias inteiros em países do Oriente Médio e África (HALL; HALL, 1990). Trompenaars e Hampden-Turner (1998) discutem uma negociação perdida por americanos no México pela falta de planejamento de viagem de seu cliente ao não levar em consideração os já conhecidos atrasos a reuniões por parte dos mexicanos e sua necessidade de usar o tempo para estabelecer relacionamentos.

Algumas culturas “sincrônicas” usam o tempo para demonstrar a importância de quem espera e do que é esperado. No Brasil, por exemplo, as pessoas mais importantes não podem esperar, visto que estar no topo da hierarquia é sinônimo de estar acima e além do tempo. No entanto, esses “seres superiores” devem ser esperados, mesmo que o atraso ultrapasse horas, pois os “inferiores” estão subordinados às relações e têm, portanto, subordinação em relação ao tempo.

O antigo “cartão de ponto” é comumente associado ao trabalhador-padrão, mas não se imagina exigir-se do gerente da fábrica a mesma obrigação. Na Inglaterra, quanto mais importante for o cargo de um profissional, maior é a tolerância para seus eventuais atrasos. Nos Estados Unidos da América do Norte, somente pessoas com nível hierárquico muito elevado podem deixar outros esperando e sair impunes, visto que deixar outros esperando é visto por eles como um insulto e demonstra que a pessoa que os deixou esperando é desorganizada (DAMATTA, 1993; HALL; HALL, 1990; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

2.2.6 Diferenças entre os estudos de Hofstede e Trompenaars e Hampden-Turner

Apesar das similaridades encontradas nas dimensões estudadas por Hofstede (1984; 2001), Hofstede e Hofstede (2005) e Trompenaars e Hampden-Turner (1998), investigadas por Schneider e Barsoux (2003), houve polêmica entre a maneira como elas foram estudadas. Hampden-Turner e Trompenaars (1997) encontraram diferenças entre as duas abordagens, sendo uma delas o fato de que enquanto Hofstede (2001) e Hofstede e Hofstede (2005) entendem cultura como linear e exclusiva (se uma cultura é individualista,

ela não pode ser coletivista), Hampden-Turner e Trompenaars (1997) e Trompenaars e Hampden-Turner (1998) a consideram algo circular (uma dimensão cultural busca “gerenciar” o seu oposto). Para ilustrar esse ponto, discutem o fato de os membros da cultura americana, considerada individualista em suas pesquisas, estarem mais engajados em associações voluntárias que qualquer outra nação do mundo.

Outro ponto de discórdia diz respeito à ausência ou não de *viés* cultural nas pesquisas de Hofstede (1984). Hofstede (1984; 2001) e Hofstede e Hofstede (2005) usaram procedimentos estatísticos para suas pesquisas, o que para eles implicaria procedimentos *culture free* e neutros. Trompenaars e Hampden-Turner (1998), porém, discordam dessa visão, pois entendem que a escolha de algumas variáveis em detrimento de outras para a pesquisa demonstra o *viés* cultural dos pesquisadores e afeta os procedimentos estatísticos, não havendo, então, procedimentos *culture free*.

Independentemente da polêmica, é possível discutir as similaridades entre as dimensões propostas por Hofstede (1984), Hofstede e Hofstede (2005) e Trompenaars e Hampden-Turner (1998). A definição destes últimos sobre culturas universalistas e particularistas está relacionada à dimensão distância de poder, identificada por Hofstede (2001). Também é possível correlacionar-se a dimensão necessidade de controle das incertezas, proposta por Hofstede (2001), com a dimensão estudada por Trompenaars e Hampden-Turner (1998), que discute sobre revelar as emoções, pois culturas que possuem alto nível de necessidade de controlar incertezas expressam mais claramente suas emoções (TANURE, 2005).

Portanto, pode-se dizer que a contribuição de Hofstede (1984), Trompenaars e Hampden-Turner (1998) enfatiza as grandes diferenças culturais que influenciam as organizações. Entender essas diferenças e utilizá-las para obter vantagens competitivas é fundamental para os executivos do mundo atual (ADLER, 2002; COX; BLAKE, 1991; DISTEFANO; MAZNEVSKI, 2000).

2.3 Formação cultural brasileira

O Brasil é uma potência econômica na América Latina e no mundo, com limites geográficos com outros 11 países. Distingue-se de seus vizinhos não apenas por seu tamanho, mas também por seu idioma e cultura própria – é o único na América Latina cujo idioma é o português e é o maior país de idioma português no mundo. Apesar de

compartilhar com outros países latino-americanos diversos traços culturais, o Brasil possui uma mistura de traços culturais peculiares, fruto da colonização portuguesa e de sua formação histórica singular. Essa mistura auxilia no entendimento de comportamentos sociais e organizacionais atuais. A colonização portuguesa, a mistura de raças e religiões e sua convivência fazem com que o Brasil geralmente não compartilhe afinidades características de países latinos (BARBOSA, 2006; BECKER, 2004; CALDAS; WOOD, 2000; HOLANDA, 1995; RODRIGUES; BARROS, 2002; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Peterson e Smith (1997) mostram que a colonização transfere alguns elementos culturais do colonizador para o colonizado, ainda que esse processo não seja simples. A colonização pode produzir subgrupos que mostram aceitação ou rejeição ao colonizador e híbridos culturais.

No caso brasileiro, a supressão das identidades discrepantes e a repressão a movimentos separatistas foram fatores determinantes desde o princípio da colonização portuguesa, que não tinha uma mentalidade de construção de uma nova nação, como a dos ingleses em relação à América do Norte. Os ingleses traziam a família para viver no novo continente, enquanto os portugueses deixavam as suas no seu país de origem com o intuito de explorar a nova terra e voltar (CALDAS; WOOD, 2000; DAMATTA, 1993; HOLANDA, 1995; TÔRRES, 1973). Os ingleses puritanos chegaram à América do Norte e encontraram uma terra inóspita, cruel, com furacões, terremotos, neve, habitada por índios selvagens que não mediam esforços para atacá-los na defesa de suas terras. Os ingleses buscavam como objetivo colonizador fundar (construir) uma Nova Jerusalém, vencendo as dificuldades com o espírito do trabalho, cujas características são a busca da paz, estabilidade, segurança pessoal e esforços sem perspectivas de ganho rápido (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1993; HOLANDA, 1995; TÔRRES, 1973).

A colonização portuguesa que explorou o território brasileiro não o fez com base em um plano racional e de objetivo construtor, mas como obra de desleixo e descaso. O Brasil foi descoberto (ao acaso), não fundado (construído). A natureza amável, sem terremotos, neve, furacões ou maremotos auxiliava a visão de natureza disponível para ser usufruída sem esforço. Fixados no litoral até o século XVIII, os colonizadores portugueses construíram cidades irregulares, estabelecidas e com crescimento sem planejamento e estrutura. Diferentemente dos demais países latino-americanos, colonizados pela Espanha, o interesse dos portugueses era fazer fortuna rápida e não com trabalho regular, usando a lei do menor esforço para o atingimento de seus objetivos. Os portugueses, em contraste

com os ingleses, eram dotados do chamado espírito aventureiro, cujas características eram: audácia, instabilidade, irresponsabilidade, amantes do ganho fácil, o que, somado à falta de orgulho de raça, que os levava a misturar-se com os nativos indígenas e negros, tornou possível a adaptação a uma terra nova sem esforço demasiado e, por fim, a formação de uma nação longe da sua (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1993; HOLANDA, 1995).

Chamada por Holanda (1995) de “concepção espaçosa do mundo”, a visão da natureza como fonte de recursos infinitos e inesgotáveis é uma linha de pensamento marcada pelo usufruto da terra de maneira predatória. Descobre-se um produto da terra, explora-se o produto até o seu esgotamento para novamente reiniciar-se o ciclo. Esse processo foi o que marcou a exploração do pau-brasil, que deu o nome à nação, passando-se para o açúcar, o ouro, o café e, finalmente, a borracha. Essa ainda é marca característica da história econômica do Brasil até os dias de hoje (DAMATTA, 1993; HOLANDA, 1995).

Enquanto as culturas baseadas na ética protestante exaltavam o trabalho duro, as nações ibéricas o desprezavam, visto que, para os portugueses, a ociosidade era algo digna dos nobres e o trabalho duro era desprezado por ser próprio dos escravos. A escravidão, que marcou profundamente a formação cultural brasileira, por sua vez, propiciou a sedimentação da oposição ao trabalho, matando no homem livre a necessidade de cooperação com o próximo e a organização. A partir da colonização portuguesa, marcada pelo etnocídio e genocídio de indígenas e africanos escravos, pela retirada das riquezas naturais por meio de devastação, foi formada a nação brasileira (CALDAS; WOOD, 2000; HOLANDA, 1995).

Uma análise da bandeira brasileira possibilita visualizar o Brasil como um país rico por natureza e com terra boa para ser explorada de maneira predatória até os dias de hoje. Formada em estrutura hierárquica, o retângulo verde representa as riquezas vegetais, englobando um losango amarelo-ouro, que traduz as riquezas minerais, abrangendo o céu e as estrelas no círculo azul, significando uma terra abençoada pela natureza rica e feita para deleite, desfrute e exploração do homem. Desde a primeira carta do escrivão da frota de Cabral, Pero Vaz de Caminha, em 1º de maio de 1500, na qual ele celebrava as dádivas da natureza e a inocência e beleza dos índios nativos, até representações atuais do Brasil como “celeiro do mundo”, “gigante adormecido” e “país tropical abençoado por Deus e bonito por natureza”, como a música de Jorge Ben proclama, tem-se a idealização de uma terra boa, onde os atrativos para viver e praticar o extrativismo imediatista e predatório são maiores que as dificuldades. Essa visão iniciou-se como descrito pelos portugueses que

aqui chegaram e predomina até os dias de hoje. O Brasil foi “descoberto” e os portugueses tomaram posse do que existia, sem se preocuparem em construir algo (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1993; HOLANDA, 1985).

Apesar de ter sido colonizado por Portugal em 1500, a cultura portuguesa não foi a única a influenciar o país: africanos foram trazidos para trabalhar como escravos, italianos imigraram em número igual ao de portugueses durante o século XVII e a imigração espanhola foi a terceira em importância no país. A primeira geração de brasileiros, além dos imigrantes, foi composta de casamentos e relações entre os colonizadores portugueses, os africanos escravos e os índios nativos (DAMATTA, 1993; HOLANDA, 1995; RODRIGUES; BARROS, 2002).

Há controvérsias entre os estudiosos da antropologia e formação cultural brasileira sobre as influências que tornam o Brasil o que ele é e o que o define culturalmente. Freyre (1933) representa a linha de autores que atribuem ao negro e sua miscigenação com os portugueses, que geraria o mulato, peso significativo na formação cultural brasileira. Holanda (1995) discorda dessa visão, afirmando que o Brasil é uma réplica da sociedade portuguesa transposta para os trópicos e cuja influência de índios e negros é irrelevante. Barbosa (2006) discute o anseio de ideal igualitário brasileiro refletido nos livros de História do Brasil, nos quais comumente se retrata o aspecto igualitário e harmônico das três raças (branca, negra e índia) na formação cultural brasileira. Nessa perspectiva, Degler (1971) descreve o mito do português como senhor benevolente, que tratava bem a seus escravos. DaMatta (1981) chama esse mito de “fábula das três raças” ou “racismo à brasileira”, que transformou o Brasil em um país de mestiços (BARBOSA, 2006; DEGLER, 1971; DAMATTA, 1981; FREYRE, 1933; HOLANDA, 1995; ROSEN, 1971).

Geralmente, mostra-se o Brasil como fruto das três raças formadoras em diferentes aspectos: ao negro cabem os aspectos lúdicos, como o futebol, carnaval e samba; ao índio, o amor à liberdade e à natureza; e ao português, as instituições sociais e políticas, além da ausência de racismo em relação a outras etnias, o que explicaria a miscigenação e o bom tratamento dado às outras raças. O elemento europeu dos imigrantes é incluído no lado do Brasil considerado desenvolvido e cosmopolita, que inclui a usina de Itaipu e as indústrias nacionais que competem e vencem no mercado externo (BARBOSA, 2006).

Portanto, a formação cultural brasileira é embasada na sua configuração étnica diversa, de forma a não ser nem tão ocidental como seus ancestrais europeus, nem tão latina como seus vizinhos na América do Sul, mas tendo componentes de ambas as culturas. A questão da mistura dos portugueses com outras raças no Brasil é fruto de não

serem eles mesmos uma raça “pura” e de não terem o chamado orgulho racial, levando-os a não se oporem a casamentos ou convivência marital com índias nativas, estando o governo português disposto à miscigenação ou tropicalização. Essa miscigenação é motivo de horror entre outros povos que valorizam a raça pura e que entendiam que raças inferiores (índios e negros) não poderiam se misturar com raças superiores (brancos) sem que isso resultasse no fim da nação (DAMATTA, 1993; 1999; HOLANDA, 1995; ROGRIGUES; BARROS, 2002).

O Brasil orgulha-se de sua origem diversificada, da mistura de raças presente na música, sincretismo religioso e alimentação, entre outros. A convivência de opostos é chamada de dualismo por autores como DaMatta (1990; 1999), que não é regida pela lógica do dentro ou fora, certo ou errado, preto ou branco. Pode-se dizer que na sociedade brasileira há distintos tons de cinza, fruto da cultura de miscigenação. O racismo europeu, norte-americano e sul-africano traz imbuído em seu âmago a não mistura de raças, enquanto que no Brasil o mulato representa a intermediação e a mistura que impossibilita o caráter exclusivo que escolhe um em detrimento do outro.

Não se deve concluir, porém, que não havia preconceito ou racismo no Brasil ou em Portugal na época do descobrimento e formação do país. Os portugueses tinham legislação discriminatória não apenas contra os negros, mas contra judeus e mouros e ampliaram as formas de preconceito ao estabelecerem-se no Brasil. Apesar da mistura de raças, o Brasil é uma sociedade hierarquizada, em que os diferentes tons de cinza mostram critérios distintos de classificação entre o que é superior e inferior. Julga-se pelo tom de pele, pelo dinheiro que se tem, pelos nomes de família, de tal forma que o “racismo à brasileira” torna-se tolerável, pois é sutil e esconde a existente hierarquização da sociedade. Diferentemente da sociedade americana, de “iguais, porém separados”, a sociedade brasileira é composta de “diferentes, porém juntos” (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1990; 1999). O “racismo à brasileira” tem um componente implícito: a negação de sua existência. Por ser um país de formação heterogênea, fruto de inúmeros fluxos migratórios, faz parte da ideologia nacional imaginar-se um país sem preconceitos. Fleury (2000) denomina a negação do preconceito e da discriminação racial de “barreira cultural implícita”.

Essa sociedade contraditória emergiu, diversificada, mas estratificada, com o dualismo como componente intrínseco. A dualidade está presente no sincretismo religioso, por exemplo. Pode-se ser católico e umbandista; cristão, mas crer-se em reencarnação (fundamento espírita); crismado, mas seguidor de ideais budistas. Esse dualismo é a busca

do meio-termo, do caminho no meio, da fuga da exclusividade da opção do “preto” ou “branco”, para situar-se nos tons de cinza, que permitem transitar entre um mundo e outro. Ou seja, no Brasil, nada é impossível (DAMATTA, 1999; FREURY, 2000).

A dualidade também pode ser identificada na separação do espaço da casa e da rua, assim como na definição do país como uma sociedade de pessoas e indivíduos. Nos Estados Unidos da América do Norte, exalta-se o indivíduo e exclui-se a pessoa ou o coletivo. No Brasil, a dualidade traduz a existência dos dois: os indivíduos são anônimos e, portanto, devem ser tratados no rigor da lei, enquanto a pessoa é conhecida e, para ela, pode-se dar “um jeitinho” (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1987; TANURE, 2005). DaMatta (1990) discute o sistema dual convivendo em paralelo: por um lado, um conjunto de relações estruturais sem as quais, no Brasil, ninguém consegue viver como ser humano completo na sociedade, por ficar “excluído”. O excluído está sujeito ao que o autor chama de “esfolamento”, por estar desprotegido e, portanto, sob o jugo dos decretos e regulamentos que governam as massas. Por outro lado, o autor reconhece a existência de um sistema legal moderno, inspirado em sociedades individualistas e afirma que ao mesmo tempo em que este sistema garante a representatividade de vários setores da sociedade, ele a sufoca porque a relega ao julgo impessoal da lei: “Aos amigos, tudo; aos indiferentes, nada; e aos inimigos, a lei” (BARBOSA, 2006).

O tema da dualidade e da exaltação do “malandro” está fortemente associado à cultura brasileira e uma de suas manifestações mais clássicas é o “jeitinho brasileiro”. Uma junção entre o “pode” e o “não pode”, fruto do formalismo característico da sociedade brasileira, retrata uma realidade social na qual o “não”, que é definitivo, categórico e irrecorrível em outras sociedades, pode traduzir-se em “talvez” ou “sim”, dependendo da interação pessoal num sistema impessoal de leis e normas na sociedade brasileira. Barbosa (2006) discute que, no Brasil, dizer “não” é uma aventura no terreno do desconhecido. Para a autora, a incapacidade de dizer “não” de modo a aplicar-se a lei de maneira universal a todos é característica brasileira típica. O malandro é um especialista no “jeitinho”, um sobrevivente que vence situações difíceis e consegue tornar “não” em “sim” de maneira contínua, tornando-se por consequência um herói. Os brasileiros são todos iguais, mas por meio do “jeitinho” se tornam “mais iguais” que outros. É a maneira de harmonizar um mundo dividido, o que mostra sua importância como valor social. O “jeitinho”, que pode ser definido como uma solução criativa para alguma dificuldade emergente, e que teria, portanto, um aspecto positivo ao evocar a flexibilidade, tem o seu lado negativo por

significar também o desrespeito às leis estabelecidas a partir da esperteza ou malandragem. (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1999).

O malandro não é aquele que provoca uma revolução, que muda o sistema existente ou a estrutura social, mas aquele que se revolta por querer ocupar uma posição que outros ocupam. O sistema de desigualdade não é mudado e sim a posição do malandro, que sai de dominado para dominador, de ter de obedecer às leis, para aquele que transita acima delas pela nova posição ocupada. Tudo sempre na lei do mínimo esforço, pois trabalho demais é ofício vil que degrada o homem, de acordo com a concepção portuguesa. A idéia é tirar partido de tudo, algo que encontra eco na famosa “Lei de Gérson”, que faz alusão ao comercial televisivo da década de 70, em que o jogador de futebol Gérson alardeava os benefícios de uma marca de cigarros. Na propaganda, Gérson afirmava que, como todo bom brasileiro, “gostava de levar vantagem em tudo”, mote que encontrou grande eco na nação, visto corroborar a crença e a certeza de que só se sobe na vida através da malandragem (DAMATTA, 1993; HOLANDA, 1995).

Somada à idéia do malandro como personagem tipicamente brasileiro, está a idéia de que “Deus é brasileiro”. Isso resulta da fé em soluções de problemas de maneira milagrosa e remete às raízes portuguesas, em que se espera resolver os problemas sem muito esforço. Em contraste com o individualismo americano, no qual as pessoas são incentivadas a vencer pelo esforço de seu trabalho, o pobre no Brasil é visto como vítima, de tal forma que se espera que “alguém” mude sua situação, eximindo-o de qualquer responsabilidade em fazê-lo por si mesmo. Tôrres (1973) destaca a crença brasileira nos talentos naturais das pessoas, que gera o desprezo pelo trabalho consistente e sistemático que gere esforço durante um longo período de tempo. Trabalho no Brasil é sinônimo de castigo, o que mostra, mais uma vez, que as premissas básicas que formaram o país não mudaram (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1993; 1999; SCHEIN, 2004; TÔRRES, 1973).

Por isso, o herói brasileiro é o malandro, aquele que vive na rua sem trabalhar e ganha o máximo com o mínimo esforço. O trabalhador não é visto como um herói, mas como um substituto do escravo em tempos de liberdade, pois não se crê no país que alguém possa honestamente enriquecer e ganhar dignidade através com trabalho duro. As premissas básicas dessa visão remetem aos tempos em que os escravos eram os que trabalhavam, visto serem uma raça inferior, e as pessoas decentes e dignas não saíam à rua nem trabalhavam com as mãos. Um reflexo dessa visão hoje pode ser contemplado nas empregadas domésticas, responsáveis por executar o trabalho doméstico que não é visto como digno de ser realizado pelas “donas” da casa. Os trabalhadores são aqueles que

correm riscos, mas não obtêm lucro algum (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1990; 1993, 1999).

Como o cotidiano e a rotina da vida diária são vistos como negativos, entende-se que a vida rotineira é sinônimo de sofrimento em um mundo reprimido pelas hierarquias do poder. As festas populares brasileiras, nesse sentido, têm significado importante por serem marcadas pela alegria e por retirarem as pessoas do “dia-a-dia”. O Brasil, de acordo com DaMatta (1990; 1993), tem três semanas festivas: a Semana da Pátria, voltada para o Estado Nacional, a Semana Santa, organizada pela Igreja Católica, e, finalmente, o carnaval, voltado para a sociedade civil em sua face mais desorganizada, a da “massa”. O autor observa que cada festa é dedicada a um grupo ou categoria da sociedade, que vai do povo ao Estado e que inclui a Igreja, organização crítica na formação cultural brasileira. Por suas peculiaridades, essas festas refletem a hierarquização da sociedade brasileira, pois cada festa tem seu lugar. Por exemplo, a Semana da Pátria ocorre durante o dia, o carnaval à noite. A Semana Santa tem caráter familiar, no espaço da casa e a Semana da Pátria e o carnaval ocorrem na rua, como ponto de encontro da população. O carnaval especificamente tem como uma de suas características o aspecto igualador de várias camadas sociais, colocando as pessoas como iguais na festa, atuando como uma via de escape da hierquização e concentração de poder, tão presentes na cultura brasileira. Já as festividades da Semana da Pátria reforçam a separação entre o povo, que assiste aos desfiles, e as autoridades constituídas (militares), que desfilam (DAMATTA, 1990; 1993).

DaMatta (1990), em sua análise do carnaval, avalia a questão da maneira com que são sorteados os grupos para desfilar e a disputa que visa a que vença a melhor escola. O autor afirma que o simbolismo aqui é que em uma sociedade hierarquicamente organizada como a brasileira, quando há um afastamento do poder dominante, os grupos entram em disputa. Há, todavia, uma convivência pacífica entre os grupos dominantes (elites) e os dominados que participam do desfile, incorporando em suas fantasias personagens como reis e nobres, membros da classe dominante. O carnaval é a festa do povo. E o povo que faz o carnaval é o mesmo que faz a festa do Dia da Independência, assim como o gerente amável é o mesmo que diz no momento seguinte: “Você sabe com quem está falando?” A violência pode ser cometida pelo “homem cordial” e o populismo reformador, característico da sociedade brasileira, faz surgir em seu meio o autoritarismo feroz como forma fundamental de reestruturação do sistema - opostos convivendo no mesmo espaço social (DAMATTA, 1990; 1993).

Dentro desta premissa, Barbosa (2006) discute longamente a importância da igualdade no Brasil. O termo é o mesmo em várias nações, mas a sua interpretação tem *viés* cultural distinto nas sociedades. No caso da igualdade no Brasil, ela difere da igualdade americana, que está baseada no direito e não no fato, ou seja, as leis garantem que todos, mesmo os “diferentes”, tenham o mesmo tratamento e oportunidades. O resultado dessa igualdade pode ser pessoas tendo premiações e salários diferentes por mérito.

No Brasil, a igualdade é de fato: não é bem visto alguém fazer uso de seus “privilégios” por ser rico ou ter algum cargo social para obter algo. Frases tipicamente brasileiras como “ela é rica, mas é simples” e “ele é bonito, mas é legal” mostram tanto a atitude da pessoa com “privilégios” de não mostrá-los e igualar-se ao “povo”, como a boa recepção por parte do que a avalia, por não sentir-se inferior. Candidatos a cargos públicos gostam de identificar-se como parte do “povão”, mesmo que na prática morem em apartamentos luxuosos, o que os qualificaria como parte da “elite”. Frases como “quando morrermos vamos todos para o mesmo lugar” e “só porque ela é bonitinha” mostram a indignação de uma pessoa ao ver outra com privilégios que ela não possui e fazendo uso disso. Barbosa (2006) relaciona isso à ética católica, onde há implicações morais negativas ao sucesso financeiro, trazendo culpa e suspeita sobre a legalidade ou moralidade com a qual a pessoa bem sucedida adquiriu tais privilégios.

Rosen (1971) analisa a herança portuguesa como responsável por esse traço cultural, visto que o sentimentalismo ou “complexo de coitado” é uma característica cultural brasileira herdada dos portugueses. No Brasil, há simpatia e desejo de ajudar a todos que se encontram em situação “inferior”, ao ponto de as debilidades humanas serem encaradas como inevitáveis e, portanto, como algo a ser tolerado e cuja “vítima” é elegível a obter favores por sua condição (BARBOSA, 2006; ROSEN, 1971; WILLEMS, 1953). O outro lado da mesma questão pode ser visto em cargos públicos no Brasil, onde, independentemente da *performance*, as promoções e aumentos são dados igualmente. Por conta disso, é impossível dar-se um benefício ou prêmio a um indivíduo que se destacou sem estendê-lo a todos os outros, o que é chamado princípio de isonomia (BARBOSA, 2006).

Igualdade de fato convivendo com a hierarquização, a sociedade que dá o “jeitinho” e tem pena dos “coitados” é a mesma que “busca levar vantagem em tudo” e privilegiar os parentes e amigos. A cultura brasileira, assim como qualquer cultura nacional, é fruto de um processo de aprendizado complexo pelos membros da sociedade

que a compartilham e as premissas básicas que a formam são difíceis de serem modificadas. Por isso, é possível verificar-se que apesar de a escravidão ter sido abolida há mais de 100 anos e dos movimentos reformistas estarem há muito operando no país buscando a igualdade, esses são apenas movimentos que buscam uma sociedade ideal, mas não refletem a realidade dos fatos, embasadas nas premissas básicas da formação cultural brasileira: a opressão a empregados domésticos e trabalhadores, a crença dos brasileiros de que “todos são iguais, mas alguns são mais iguais que os outros” e a visão da natureza brasileira como fonte de riqueza inesgotável. O formalismo (excesso de leis) e a visão do Brasil como nação com potencial, mas em graves problemas econômicos, não são algo novo, mas sim uma característica cujo início se deu no “descobrimento” do Brasil pela mão dos portugueses (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1993; SCHEIN, 2005).

Há uma idéia preconizada no Brasil de que o país teria outra história, talvez de maior sucesso, se tivesse sido colonizado pelos holandeses ou ingleses. Porém, o fracasso da colonização holandesa no Brasil é justificado por antropologistas com a afirmação de que os europeus do Norte não conseguem adaptar-se às regiões tropicais, ainda que indivíduos advindos desses países isoladamente o façam. Os portugueses, com seu espírito aventureiro já descrito anteriormente, conseguiram adaptar-se melhor às características do país tropical. Isso não anula a percepção geral de que a herança portuguesa foi negativa para os brasileiros, principalmente se comparada com o relativo sucesso dos Estados Unidos. Os portugueses são vistos como incompetentes e ineptos, tanto em seus negócios como na condução da colonização brasileira, e esse desprezo é passível de identificação seja nas piadas clássicas sobre portugueses, seja no fato de dificilmente encontrar-se um brasileiro que demonstre abertamente orgulho de ser descendente de portugueses (BARBOSA, 2006; HOLANDA, 1995).

2.3.1 Estilo de gestão brasileiro

A existência de um estilo de gestão brasileiro foi confirmada por Barros¹ e Prates (1996) a partir de suas pesquisas sobre os principais traços culturais presentes na cultura brasileira, feitas com 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do país. Eles conseguiram identificar um estilo brasileiro de gestão que o

¹ A autora passou a assinar Tanure a partir de 2004.

diferencia do de outros países. Um dado importante encontrado em suas pesquisas diz respeito ao fato de que há diferenças no campo de caráter nacional e as características culturais brasileiras estão impregnadas na atividade empresarial, mesmo no caso de empresas multinacionais atuando no país. O estilo brasileiro, de acordo com os autores, contém traços complexos e muitas vezes paradoxais. Os autores afirmam que a capacidade de transitar entre os subsistemas, ligando-os por traços culturais especiais, explica alguns dos paradoxos. Por exemplo, a sociedade brasileira é alegre e harmônica, mas pobre. É criativa, mas tem baixo nível de crítica. E possui uma enorme capacidade de conviver com os opostos. Essa dualidade é característica da formação cultural brasileira, conforme já discutido no tópico anterior (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; DAMATTA, 1999).

Essa é uma visão dinâmica e relativa, visto que os papéis alternam-se de acordo com a posição que o indivíduo ocupa em determinada situação. Por exemplo, se um gerente é subordinado a um diretor, ele evitará conflito e terá a postura de espectador. Em relação a seus subordinados, o mesmo gerente assumirá um papel em que predominará a concentração de poder e o personalismo e ele não evitará o conflito com seus subordinados, uma vez que ele tem mais poder (BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2005).

A cultura brasileira não deve ser analisada isolando-se os traços culturais brasileiros, visto que a dualidade e a interação entre os traços culturais diversos permitem que estes se reforcem e se retroalimentem. O sistema de ação cultural brasileiro é resultado da interação de quatro subsistemas: o institucional (formal), o pessoal (informal), o de líderes e o de liderados. O traço institucional diz respeito às relações fora do ambiente familiar e o pessoal é composto do espaço da casa. O subsistema de líderes abrange aqueles que detêm o poder; e o de liderados aqueles que se subordinam aos líderes ou àqueles que detêm o poder (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; DAMATTA, 1999).

Quanto ao sistema de ação cultural brasileiro, além dos sistemas descritos, há subsistemas que são articulados a partir de traços culturais especiais, que são os que mantêm o sistema todo coeso, conforme demonstrado na FIG. 2 (BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2005).

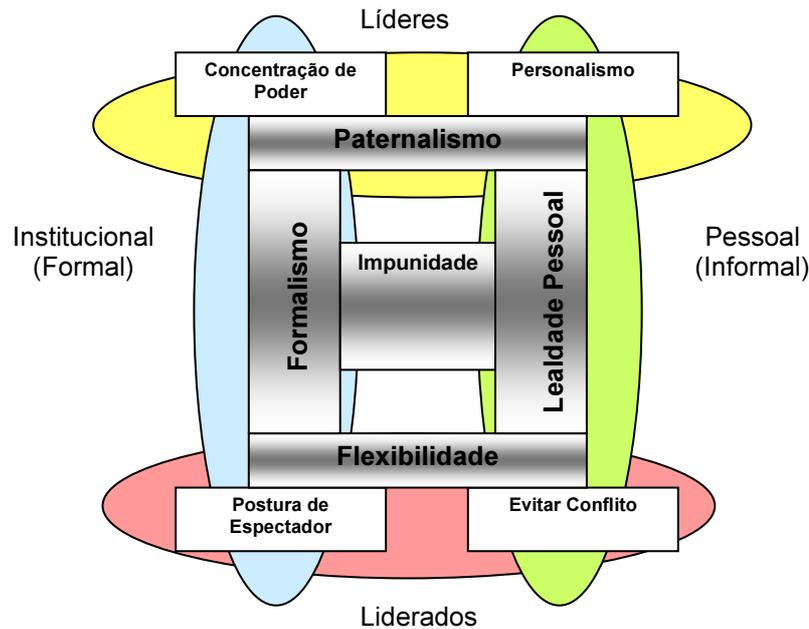


FIGURA 2 – Sistema de ação cultural brasileiro.

Fonte: Barros e Prates (1996).

Há uma intersecção nas interações entre os quatro subsistemas de forma a gerar traços culturais especiais que mantêm o sistema todo coeso. As interações do subsistema de líderes geram concentração de poder, personalismo e paternalismo. Rosen (1971) sugere que essas características têm suas raízes no passado português, visto que sua administração era autoritária, paternalista, particularista e *ad hoc* (BARROS; PRATES, 1996; ROSEN, 1971; TANURE, 2005).

No tocante à concentração de poder, esta ocorre na dimensão institucional e relaciona-se com hierarquia e subordinação. O personalismo ocorre na dimensão pessoal, está baseado no magnetismo e nas relações com outras pessoas, em detrimento da especialização, o que mostra que a sociedade brasileira é heterogênea, desigual, relacional e inclusiva. Rosen (1971) acentua novamente as raízes portuguesas desses traços, discutindo a notória falta de responsabilidade civil dos portugueses como fruto do foco nas relações pessoais com amigos e familiares (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; ROSEN, 1971; TANURE, 2005).

No personalismo, a referência para a ação social está no indivíduo, não na sociedade, ou seja, a lei é dada somente para o cidadão anônimo. O paternalismo, por sua vez, remete à visão de que o patriarca tudo pode, enquanto os membros do clã obedecem. E inclui o patrimonialismo, que é a face hierárquica e absoluta (BARBOSA, 2006;

BARROS; PRATES, 1996; CALDAS; WOOD, 2000; HOLANDA, 1995; ROSEN, 1971; TANURE, 2005).

As conseqüências dessas interações mostram que o cidadão brasileiro diferencia-se pela hierarquia e pelas relações pessoais. Existe então um fenômeno psicossocial de dependência continuada dos liderados pelos líderes, no qual os primeiros esperam que os líderes cuidem deles e garantam seu bem-estar, assim como tomem as decisões e dêem direções a serem tomadas, chegando-se ao nível de “como fazer”. Esperam recompensas afetivas, como, por exemplo, mais segurança. O custo disso é um grau menor de liberdade e autonomia dos membros do grupo (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2005).

As interações do subsistema institucional geram concentração de poder, postura de espectador, formalismo e impunidade. Além dos resultados já vistos no que tange à concentração de poder, outros resultados podem ser observados. Entre eles, estão: a postura de espectador (mutismo) ou ausência de argumentação crítica, funcionamento orientado pela autoridade externa, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação, transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças e processo de infantilização. O brasileiro típico não se sabe o que quer, não possui vontade própria. O formalismo, fruto dessas interações, é um mecanismo para evitar riscos no futuro, relacionando-se à dimensão identificada por Hofstede (2001) como controle de incertezas. O formalismo abre espaço, como já foi descrito anteriormente, para a introdução do “jeitinho”, que permite atingirem-se objetivos, apesar do formalismo (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; HOFSTEDÉ, 2001).

Ainda na questão do formalismo, Hofstede (1984, 2001) discute que para aliviar a ansiedade de não saber o dia de amanhã, o homem confia na tecnologia, na lei e na religião. O brasileiro vive no tempo presente e não está preparado para o futuro, buscando resultados imediatistas e sem o devido provisionamento. Essa é a mesma motivação dos ancestrais portugueses que “descobriram” o Brasil. O brasileiro possui fé em tempos melhores, tem apego à religião como forma de relacionar-se com o futuro incerto e se firma na elaboração de leis, regulamentos e normas, ainda que com prática distorcida, para proteger-se das incertezas do comportamento humano. Essa é a sua estratégia de articulação com o mundo, para criar suposta estabilidade e garantir a inclusão no clube das sociedades desenvolvidas (BARROS; PRATES, 1996; HOFSTEDÉ, 2001).

Essas características levam ao formalismo, que conduz à aceitação da dicotomia entre o formal e o real e dos comportamentos “para inglês ver”. Como conseqüência, a

aparente adoção de um modelo estrangeiro, por exemplo, não se traduz em sua plena implementação de fato. Barbosa (2006) discorda dessa visão, afirmando que, no Brasil, adotam-se novos valores, como os da modernidade, mas sem abrir-se mão dos antigos, como o personalismo, o que faz com que o brasileiro tenha uma multiplicidade de opções. Ele usará um ou outro valor, dependendo da situação, optando por aquele que, em seu entendimento, lhe possibilitará chegar mais facilmente ao seu objetivo (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; CALDAS; WOOD, 2000; HOFSTEDE, 2001; HOLANDA, 1995).

O “jeitinho brasileiro” pode levar, em seu traço negativo, à impunidade. Esta, per si, é um dos elementos que podem, além de sedimentar ainda mais a manutenção e estabilidade do sistema, destruí-lo no final, porque a recompensa de uma postura mais realizadora não é estimulada. A impunidade como traço cultural é fruto da herança escravocrata e está associada à dimensão de distância de poder, pois se trata da tendência do brasileiro típico de julgar-se acima da lei e com direitos especiais (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; CALDAS; WOOD, 2000).

Por isso, as interações do subsistema pessoal geram personalismo e paternalismo, lealdade pessoal e a postura de evitar-se o conflito, afetando diretamente a liberdade individual e o grau de autonomia. Além dos resultados já vistos no que tange ao personalismo, outro descrito é a lealdade pessoal, que é uma resposta do subsistema “pessoal” ao formalismo do subsistema “institucional”. Novamente, o “jeitinho brasileiro” entra em cena, de tal forma que a frase - “Por favor, o sr. não poderia dar um jeitinho?” - é talvez uma das mais ouvidas na sociedade brasileira e é uma maneira de as pessoas resolverem seus dramas cotidianos por meio das relações pessoais. No entanto, como já visto, a linha que separa o “dar um jeitinho” como aspecto de favor do que sugere corrupção é tênue e é o contexto que dá a distinção. A lealdade pessoal articula os subsistemas de líderes e liderados pelo lado do espaço “pessoal” e a coesão social baseada na ética pessoal. Ela é frágil pela capacidade de provocar compartimentalizações e estratificações (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2005).

Evitar conflito é outro resultado gerado nas interações do subsistema pessoal e traz a desigualdade de poder que pode levar à alienação, baixa motivação, passividade e pouca iniciativa. Barbosa (2006) descreve que no Brasil a desigualdade de poder somada à forte dependência leva a uma situação latente de conflito. Para solucioná-la, o brasileiro apela para soluções indiretas, chamadas de triangulações. Essa característica de evitar conflito é mais presente no sentido liderado-líder, já que o líder usa seu poder e não tem medo de

conflitos com seus liderados, apesar de não buscá-los. A base desse subsistema é a segurança e a harmonia, na qual mesmo a competição é feita de forma cooperativa, a partir de acordos prévios (BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2005). “O brasileiro também aqui se distingue de outros povos, por ser mais facilmente mobilizável por ‘seu líder’” (TANURE, 2005).

As interações do subsistema de liderados geram postura de espectador e de evitarem-se conflitos. Além disso, a flexibilidade pode ser vista como fruto dessas interações, com características como criatividade e pragmatismo, adaptabilidade. É capacidade criativa na qual não se cria algo novo, mas é exercitada dentro de limites pré-fixados, com busca de solução para objetivos pessoais, sendo produto da soma do formalismo e lealdade às pessoas. A flexibilidade ou adaptabilidade nada mais é que uma forma disfarçada de ambigüidade. Esse traço trata das aparências, as coisas não são o que parecem ou, se o são, podem ter outros componentes não visíveis. Novamente, há uma tênue linha que separa a flexibilidade do “jeitinho brasileiro” e estes podem confundir-se (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; CALDAS; WOOD, 2000).

Outra característica gerada pelas interações do subsistema de liderados é a criatividade que, como elemento inovador, gera a igualdade de fato. Um exemplo é o carnaval, que transcende níveis sociais e todos embarcam na mesma festa. O carnaval pode ser analisado como uma festa de rua em que o mundo é unificado e a visão da rua e da casa torna-se conjugada. A criatividade brasileira gera situações para a convivência em igualdade de indivíduos e representa uma saída do domínio hierárquico para o domínio formal (BARROS; PRATES, 1996; DAMATTA, 1987).

A junção de todos os traços culturais descritos anteriormente tem como fruto o chamado estilo brasileiro de administrar. Há uma necessidade de compor-se a identidade nacional com a capacitação dos brasileiros de interpretar, implementar de maneira nova e usufruir as bases da cultura de maneira que a ética permeie e os possibilite vivenciá-la de maneira adequada. A convivência com os opostos é a fundamentação da arte brasileira de administrar e é uma qualidade desse estilo (BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2005).

O estilo brasileiro de administração, fruto da cultura brasileira, tem sofrido influências de tecnologias administrativas advindas de países desenvolvidos, principalmente dos Estados Unidos da América do Norte, importadas e adotadas por empresas brasileiras. Isso pode ser identificado pelo desejo do brasileiro de ser desenvolvido como os “irmãos” do Norte. Essa adoção, porém, tem se mostrado problemática, dada a dicotomia entre os locais onde tais tecnologias foram geradas e onde

elas são aplicadas, no caso, o Brasil (BARBOSA, 2006; CALDAS; WOOD, 2000; HOLANDA, 1995).

Há três categorias principais de diferenças entre os contextos nos quais as tecnologias gerenciais foram geradas e nos que são aplicadas: diferenças institucionais, diferenças culturais e diferenças organizacionais. No caso brasileiro, a adoção de tecnologias administrativas estrangeiras é classificada em três grupos: mudança “para inglês ver”, frustração e negação e adaptação criativa. O fator dominante na formação da sociedade brasileira reside na tentativa de implantação da cultura européia no país, diversa da tradição milenar reinante no Brasil na época. Os brasileiros são desterrados em sua própria terra, visto que trazer de países distantes suas formas de convívio, instituições e idéias e lutar para mantê-las em um ambiente hostil levou o país a participar de um sistema de evolução que não lhe parece próprio (BARBOSA, 2006; CALDAS; WOOD, 2000; HOLANDA, 1995).

Remetendo ao passado, Caldas e Wood (2000) fazem referência às práticas dos índios nativos do território brasileiro que efetuavam a antropofagia, um ritual de guerra em que o grupo vencedor devorava os vencidos, acreditando apoderar-se de sua coragem e energia, um ritual que para eles demonstrava respeito. Os autores discutem a retomada da antropofagia como metáfora, no início do século XX, com adoção sem limites e sem sentido de artefatos estrangeiros. No final do século XX, o Brasil encontra-se novamente apropriando-se de forma exagerada e sem referência da cultura estrangeira, mais especificamente quanto às tecnologias de gestão originárias de países desenvolvidos, especialmente dos países anglo-saxões. Essa adoção, entretanto, fica no nível dos artefatos e não permeia a nação de maneira a promover mudança nas premissas básicas, corroborando a visão de que a mudança de uma cultura é algo muito difícil (BARBOSA, 2006; CALDAS; WOOD, 2000; SCHEIN, 2004).

A pressão que países emergentes como o Brasil sofrem para adequarem-se à globalização - uma economia mundial de hipercompetitividade à qual todos estão conectados - induz também a pressões para que se adotem modelos gerenciais ditos avançados que permitam às empresas adequar-se a essa nova realidade empresarial. A simples adoção desses modelos pode ter resultados frustrantes ou inesperados, dadas as peculiaridades do cenário brasileiro. A explicação do porquê da permeabilidade desses modelos estrangeiros está na análise das organizações brasileiras, no entendimento da formação histórico-cultural nacional e nas interações dos brasileiros com o estrangeiro (CALDAS; WOOD, 2000; HOLANDA, 1995).

Barbosa (2006) faz uma importante análise do conflito permanente que há no Brasil entre o desejo de fazer parte das nações desenvolvidas e colher os benefícios de uma sociedade igualitária de princípios universalistas, como a americana, porém sem abrir mão do personalismo e da possibilidade de “dar-se um jeitinho” e colocar-se acima da regra universalista quando a situação de “emergência” assim o exigir. A autora chama a atenção para o fato de que, teoricamente, universalismo e personalismo não combinam, apesar de a sociedade brasileira tentar compatibilizá-los por meio de mecanismos como o “jeitinho”.

O paradoxo está no fato de que o brasileiro pode condenar o nepotismo em tese, mas contrata parentes e amigos para trabalhar no ministério e governo quando ele é o que ocupa o cargo. O brasileiro típico faz uma separação entre o que ocorre na esfera social, na qual repudia o “jeitinho” e o personalismo, e a esfera pessoal, em que ele é aceito, esquecendo-se de que a sociedade é feita de pessoas e são brasileiros com essa mesma mentalidade que ocupam cargos no governo, empresas e na sociedade em geral. No Brasil, as leis têm menos valor que as amizades e qualquer critério é secundário quando em conflito com as relações pessoais.

Voltando à questão do dualismo, tão característica da cultura brasileira, o momento atual do país mostra o recente despertar para a globalização, dado o passado de décadas de políticas protecionistas e isolamento. Convivem em conflito duas realidades econômicas e sociais: uma que diz respeito à herança histórica e cultural, que leva à manutenção da situação de subdesenvolvimento; e outra que se refere à inclusão do Brasil no mercado internacional, que leva o país a buscar avidamente o preparo para a nova realidade de mercado (BARBOSA, 2006; CALDAS; WOOD, 2000; DAMATTA, 1999).

2.4 Formação cultural argentina

El argentino tiene una mentalidad de huésped de hotel, el hotel es el país y el argentino es un pasajero que no se mete con los otros. Si los administradores administran mal (...) es asunto del dueño del hotel, no de los pasajeros (...) – (DENEVI, 1989).

O argentino tem uma mentalidade de hóspede de hotel, o hotel é o país e o argentino é um passageiro que não se mete com os outros. Se os administradores administram mal (...) é problema do dono do hotel, não dos passageiros (...) – (DENEVI, 1989).

A República da Argentina tem seu nome derivado do latim *argentum*, que significa prata. Os primeiros colonizadores espanhóis chamaram-na de rio de la Plata, ou rio de Prata, visto que os índios locais deram prata para os sobreviventes da expedição que veio para o país em 1502. O historiador Pigna (2004) esclarece que a motivação espanhola na colonização do território que hoje é chamado de Argentina foi a preocupação de que os portugueses, já devidamente instalados no Brasil, não descobrissem a chamada passagem interoceânica. A competição entre Portugal e Espanha originou a expedição que descobriria e exploraria o território argentino. Essas terras eram ocupadas de maneira desigual pelos nativos até a colonização espanhola (PARADISO, 1993; PIGNA, 2004; WIKIPEDIA, 2006).

Mesmo assim, Portugal avançou sobre o território argentino, chegando a colocar bandeiras e símbolos da coroa portuguesa por aquelas terras, o que levou o reinado espanhol a apressar ainda mais seus ímpetos de conquistar a região e ali estabelecer fortalezas e povos. Porém, diferentemente do ocorrido no Brasil, de natureza amável e ambiente receptivo aos colonizadores, os primeiros espanhóis que chegaram àquela que seria chamada no futuro de Buenos Aires foram devorados por tigres, ou seja, a terra lhes era hostil (PIGNA, 2004).

Para os espanhóis, a América era considerada um continente vazio em termos populacionais e sem cultura e foi assim que se construiu a mentalidade fundadora, ou seja, sobre o nada. Motivados por curiosidade, necessidade e ambição, os espanhóis colocaram em prática seus antigos sonhos de empreendimentos além-mar. Pigna (2004) discute que, para os espanhóis, o novo país se construiria sobre uma natureza desconhecida, uma sociedade aniquilada e uma cultura que era dada como inexistente. Para os colonizadores espanhóis, diferentemente dos portugueses que se misturaram com os locais de forma a tornar mais fácil a colonização, o zelo pela conservação de formas de vida social do país de origem, sua cultura, a religião cristã e, sobretudo, os desígnios dos europeus ao cruzarem o mar deveriam ser a base fundamental da construção do que eles imaginavam ser uma nova Europa criada sobre o nada (AGUINIS, 2003; HAMILTON, 2004; PIGNA, 2004).

A intolerância espanhola, que teve de lutar por sua unidade e identidade dado seus numerosos conflitos internos, foi trazida à América sob a forma de destruição e eliminação do outro – no caso, os nativos. A intolerância e destruição de mouros e judeus na terra-pátria, a Espanha, foram perpetuadas na América espanhola – e na Argentina – pela eliminação dos “selvagens” nativos. A obsessão pelo ouro e prata culminou na aniquilação das populações nativas originárias das riquezas naturais. Os empreendimentos espanhóis

eram parasitários e o ouro e riquezas apoderadas pelos espanhóis foram fruto de roubo e saqueamentos. É importante destacar que a civilização que baseou seu poder e riqueza na imposição ao direito à propriedade privada não a tenha respeitado no caso dos índios nativos da América (AGUINES, 2003; PIGNA, 2004).

O usufruto da terra de maneira predatória foi compartilhado por portugueses na colonização do Brasil e por espanhóis na colonização argentina, mas a diferença está na implementação das táticas, conforme descrito, que refletem perspectivas culturais diferentes no tocante à tolerância em relação ao que é diferente. Portugueses não tinham orgulho de raça e, portanto, permitiam-se misturar-se aos locais sem necessariamente eliminá-los *a priori*, enquanto espanhóis tinham na eliminação do diferente e inferior sua motivação primeira (AGUINIS, 2003; PIGNA, 2004).

Os nativos da terra, chamados índios *querandíes*, mostraram-se curiosos, a princípio, com a chegada dos espanhóis, porém os colonizadores tinham objetivos claros em relação aos nativos: prendê-los ou matá-los e apoderar-se de seus povoados. Configura-se novamente uma diferença marcante de objetivos em relação aos vizinhos portugueses, que se misturavam maritalmente aos índios e não viam a sua eliminação como um meio primordial de conquista do território ocupado. Os nativos da terra argentina não se entregaram, mas sua resistência, somada à falta de recursos dos espanhóis, à fome e às disputas internas, fizeram com que os espanhóis sobreviventes da primeira expedição se espalhassem por outros territórios (PIGNA, 2004; SKIDMORE; SMITH, 2005).

As culturas dos nativos presentes no território argentino, assim como na América Latina em geral, preservavam a natureza, não praticavam a caça esportiva e respeitavam os idosos, por considerá-los portadores da memória do passado, e as crianças, por considerá-las o futuro, para choque dos espanhóis que chegaram às terras latinas. Para os inquisidores espanhóis, os nativos eram sexualmente muito liberais. Pigna (2004) define o descobrimento das terras latinas pelos espanhóis como trágico, visto que marcava o fim de uma era em que os nativos podiam decidir por conta sua própria a vida, sua forma de pensar, de produzir e sua religião. O autor afirma, ainda, que os argentinos mencionam a Espanha como mãe-pátria, mas o historiador avalia que se trata de uma mãe adotiva e apropriadora, sobre a qual sobram testemunhos de seqüestro, roubo e supressão de identidade, diferentemente do Brasil, onde as diferentes raças se mesclaram (PIGNA, 2004).

A intolerância com os nativos não foi respondida em igual tom por parte dos argentinos em relação aos europeus quando a Argentina, já estabelecida como país

colonizado e com uma população já reconhecida como local, passou a receber os espanhóis que fugiam das situações econômicas difíceis que varriam a Espanha no final de 1800 e início de 1900. Pigna (2004) discute que foi nessa época que a amizade e a solidariedade entre espanhóis e argentinos passou a crescer. Pons e Soria (2005) destacam a cultura argentina como eminentemente judeo-semita e helênica, o que justificaria sua visão em termos dicotômicos e sua cultura dramática. E justificaria também, na opinião das autoras, a visão de Terra Prometida associada à Argentina.

A proclamação da República Argentina é descrita por autores argentinos como um paradoxo em si, mostrando o dualismo da nação. A independência de maio de 1810 marca o que Lanata (2004) chama de “eufemismo político”, visto que se proclamou a independência, mas não se contou a ninguém, muito menos ao rei da Espanha, que passava por momentos difíceis. A independência não foi assinada até 1816. Mesmo assim, dos três milhões de quilômetros quadrados de que se compõe hoje o território argentino, dois milhões estavam ocupados por indígenas que não reconheciam autoridade alguma, seja local, seja espanhola. A questão da falta de unidade nacional advém dessa época e naqueles anos ser “argentino” significava ser “portenho”, ou seja, habitante de Buenos Aires (AGUINES, 2003; LANATA, 2004; PIGNA, 2004).

Para Aguiñes (2003), o movimento emancipador da Argentina pretendia ao mesmo tempo objetivos excludentes entre si: a independência da Espanha, a introdução do progresso do mundo e a manutenção da base que estruturou a colônia, o que resultou na desintegração do país. Paz (1984) entende que essa estrutura mental apresenta forte resistência à modernização. A presença do componente árabe-islâmico na colonização espanhola manifesta-se pela predominância de fé e ilusão, desprezo pelo que é “de fora” e guerra e morte contra os “infieis” que resistem aos mandatos. A contra-reforma, na visão de Paz (1984), somou-se à presença de índios e negros para fechar-se ao pensamento moderno, de forma a impedir a mudança e consagrar a tradição.

Nessa época, os costumes foram mudando e a Argentina começou a caminhar para um lento, porém firme, desligamento de suas raízes exteriores espanholas. As mulheres, de acordo com Pigna (2004), passaram a se vestir cada vez mais como francesas e os homens como ingleses.

A fundação da indústria argentina é comemorada em uma data que, de acordo com o historiador Pigna (2004), marca a primeira exportação argentina, descrita pelo historiador como um contrabando ilegal. Este é um símbolo do “ser nacional” argentino, inclusive por constituir-se, de acordo com o autor, em um motivo de orgulho nacional pelo fato de a

Argentina ser um dos poucos, senão o único país do mundo, que para comemorar sua indústria nacional elegeu um episódio de contrabando (PIGNA, 2004).

Em 1820, houve a guerra contra o Brasil, única da história entre os dois países e desconhecida por grande parte da população de ambos os lados. A Argentina ganhou a guerra, mas perdeu a negociação, visto que seu presidente foi forçado a renunciar. Esse fato trouxe como consequência uma dura realidade à luz: a Argentina era um conjunto de províncias de um Estado inexistente (AGUINIS, 2003).

Após a proclamação da República, investimentos externos e imigração européia introduziram na Argentina técnicas agrícolas modernas, integrando-a na arena econômica mundial no final do século XIX. Foi nessa época que a Argentina tornou-se mais aberta ao mundo (AGUINIS, 2003; PARADISO, 1993; WIKIPEDIA, 2006).

Pons e Soria (2005) destacam que a Argentina chegou ao século XXI como um país com uma genealogia não muito clara, fragmentada, resultado da descontinuidade dos projetos nacionais propostos pelos que assumiram o poder ao longo da história. Essa afirmação das autoras seria o que Aguinis (2003) chama de hábito argentino de culpar terceiros (incluindo-se os mandantes do poder) dos problemas do país, eximindo-se a si mesmo, como povo e indivíduo, de suas responsabilidades no que tange aos rumos e destino do país (AGUINIS, 2003; LANATA, 2004; PONS; SORIA, 2005).

O valor considerado o mais representativo da cultura argentina é o chamado *viveza criolla*, que engloba tanto a criatividade como a fraude. Esse valor revela a crença por parte dos argentinos de que eles são mais espertos que os outros. O importante não é a sua demonstração, mas a certeza de que ser vivo é algo próprio dos argentinos. Essa convicção é tamanha que não lhe ocorre que outros possam ser mais espertos que ele, colocando-o muitas vezes em situação de exposição perigosa. Isso advém do passado colonizador, pois espanhóis nobres compartilhavam com os vizinhos portugueses a filosofia em relação ao trabalho: que era uma atividade vil de gente comum, sobre as quais caíam castigos morais e econômicos, visto que sobre elas se delegavam a totalidade dos impostos (AGUINIS, 2003; PALONSKY, 1995; PIGNA, 2004).

O surgimento do conceito de ser vivo coincide com o momento histórico em que a sobrevivência era o que estava em jogo e a idéia de que sobreviver não era possível para todos, mas sim de forma excludente: eram os índios ou os espanhóis, os *criollos* ou locais ou os imigrantes. A lei da selva, do “salve-se quem puder”, estabeleceu-se ao mesmo tempo em que o povo sempre se colocava em situações de risco, dada a crença de que “Deus é argentino”. A evolução do conceito de *viveza criolla* está na questão de salvar-se

não apenas como questão de sobrevivência, mas também do ter de trabalhar para viver. Isso não significa que o argentino trabalhe pouco, mas que deve esconder que o faz para não se sentir rebaixado ou sem hombridade. É significativo que a palavra *bobo*, de acordo com Aguinis (2003), refira-se ao relógio, porque este trabalha dia e noite sem parar, o que corrobora a visão argentina de desprezo ao trabalho (AGUINIS, 2003; PALONSKY, 1995).

Aguinis (2003) discute o “autoritarismo passivo” característico do argentino, definindo-o como aquele que não usa armas e não tem como protagonista o dominador, mas o dominado, que obedece inconscientemente aos mandos autoritários. O argentino aceita a desvalorização que advém como fruto desse autoritarismo, mas que ao mesmo tempo o exime da responsabilidade de mudar sua situação. Palonsky (1995) afirma que o argentino parece possuir uma idéia obsessiva de não correr riscos ou comprometer-se. A autora discute as expressões “*Yo? Argentino!*”, que significa “eu não tenho nada que ver com isso” e “*No te metás*” ou não se envolva, como frases típicas argentinas que ratificam a idéia de que se algo ocorre, deve-se deixá-lo nas mãos de outro para que seja resolvido, com a crença de que com isso evita-se o perigo. Os dois autores concordam que o argentino prefere a passividade a tornar-se protagonista de ações que podem provocar mudanças, mas que acarretarão também responsabilidade por suas conseqüências.

Para o argentino, a culpa é sempre dos outros. Por isso, Aguinis (2003) afirma que os argentinos são *protestones*, ou seja, reclamadores (no sentido de protestar). Entre protestar e propor algo reside a questão de que no primeiro caso, a responsabilidade de resolver o problema é do outro, o que denota imaturidade, impotência, passividade e menos risco. Propor algo requer criatividade, um papel ativo por parte de quem propõe, maturidade, responsabilidade por sua proposta e risco caso ela falhe.

Hamilton (2004) corrobora Aguinis (2003) ao associar o autoritarismo ao fracasso da democracia e ao retrocesso econômico na Argentina. Hamilton (2004) afirma que as relações pessoais, modelo típico latino, que não estão baseadas na busca de consenso nem na tolerância, não permitem a correção de erros e o autoritarismo não possibilita a criação de riquezas, que levaria a Argentina à modernidade. A intolerância, na visão do autor, foi construída juntamente com a improdutividade pelas instituições formadoras da cultura latina, frutos do passado colonial, que resultaram no autoritarismo e não cumprimento sistemático de leis.

Aguinis (2003) e Pons e Soria (2005) concordam com Palonsky (1995) quanto à visão do argentino de que Deus é argentino, de que a Argentina é o celeiro do mundo e de

que o país tem um destino de grandeza, visão esta que é a exteriorizada em seus comportamentos e discursos a estrangeiros. Mesmo que interiormente exista o auto-ódio e o argentino possa achar que o diabo é argentino, o país é a escória do mundo e o destino que o espera é menos que brilhante. A dualidade do comportamento externo *versus* o que o argentino pensa interiormente é que ele não tolera assumir a visão interna e, por isso, exterioriza o contrário, fazendo com que a prepotência percebida por terceiros seja a antítese do sentimento de impotência nele internalizado (AGUINIS, 2003; LANATA, 2004; PALONSKY, 1995; PONS; SORIA, 2005).

A prepotência dá origem à chamada hipocrisia, na visão de Aguinis (2003), na qual o parecer é mais importante que ser. Para Lanata (2004), a prepotência argentina é fruto da crença persistente de serem eles os melhores do mundo, algo que se confunde com patriotismo, mas que os impede de ver seus defeitos ou aceitar que alguém de fora os aponte. Isso é fruto da sua preocupação com a aparência, que pode ser chamada de narcisismo ou de preservação da imagem perante os outros, o chamado *save face*, que é não permitir que venha a público algo que a cultura do país ou região entende que deve ser mantido privado (AGUINIS, 2003; LANATA, 2004; PALONSKY, 1995; PONS; SORIA, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

O narcisismo argentino somado à impotência e complexo de inferioridade, para Lanata (2004), resulta no desejo do argentino de que o admirem por seus méritos (mesmo que não os tenha) e por pedir aplausos e atenção. Mas o autor destaca que, apesar de comumente associar-se ao complexo de superioridade, na verdade o argentino como narcisista não suporta críticas, mesmo as mais inocentes. Sente-se dependente e incapaz de tomar decisões próprias e, ao final, está intimamente ligado ao complexo de inferioridade. Esse complexo produz sintomas como gosto por chamar a atenção, destruição da imagem do outro para exaltar a sua, abuso de autoridade para com os mais indefesos, inveja e freqüente sentimento de intimidação (AGUINIS, 2003; LANATA, 2004; PALONSKY, 1995).

Outra dimensão característica da cultura argentina é o machismo, exteriorizada na importância dada a ter-se coragem de correr riscos, ser vivo (AGUINIS, 2003). Esconder sentimentos é algo que é exigido dos homens e mesmo as mulheres incorporam esses valores, ainda que inconscientemente. Isso confirma análises feitas por Hofstede (1984) sobre a dimensão de masculinidade, que avalia os papéis de homens e mulheres na sociedade, posicionando-se a Argentina como um país com alto nível de masculinidade em relação aos outros países pesquisados. Em países onde o nível de masculinidade é alto, os

valores ditos masculinos são compartilhados por todos os membros da sociedade, incluindo-se as mulheres (HOSFTEDE, 2001; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; LANATA, 2004; PALONSKY, 1995; PONS e SORIA, 2005). Esse ponto será analisado com mais profundidade mais adiante, ainda que a Argentina tenha caminhado rumo a valores mais femininos nos últimos 30 anos, de acordo com a pesquisa de Tanure (2005).

Para Lanata (2004), o machismo reflete-se nas mulheres que, afetadas pelo narcisismo, tornam-se obcecadas pela beleza e ajudam a criar na sociedade a imagem de “mulher objeto”. Esse exagerado cuidado com a aparência física traduz-se em fobias, como medo da velhice, da feiúra, do tempo que passa. Enquanto o homem tem temores e ansiedades em relação à sua ereção, a mulher traduz seus temores em relação a seu corpo, visto que a aceitação do mesmo é a confirmação de sua feminilidade. O sexo exclui quase sempre o amor, na visão do autor, visto que a conduta machista argentina tradicional substitui o amor pelo sexo. Se um homem apaixona-se, rebaixa-se à categoria de dominado, tonto. A mulher compromete-se inteira e é, portanto, coagida, prisioneira, conquistada – o que remete ao passado colonizador da nação argentina, conquistada e colonizada por espanhóis (AGUINIS, 2003; LANATA, 2004).

Palonsky (1995) discute que o argentino demonstra insatisfação permanente e queixas constantes que parecem acompanhadas por um sentimento de injustiça, fruto da idéia generalizada de que a Argentina em geral e seus habitantes não estão sendo valorizados pelo mundo como realmente merecem. O argentino típico não é uma pessoa alegre e nenhuma expressão cultural argentina demonstra sê-lo, sendo o tango uma exteriorização da nostalgia e sofrimento sem o estabelecimento de causa bem definida. Pons e Soria (2005) afirmam que a cultura argentina é eminentemente judeu-semita e helênica, o que leva o argentino a ver tudo em termos dicotômicos e como drama. O individualismo é fruto da necessidade de “salvar-se como puder”, típica da cultura argentina, porém as autoras afirmam que ele se refere à sociedade em geral e que os amigos têm tratamento diferenciado, o que demonstra traços de personalismo (AGUINIS, 2003; PALONSKY, 1995; PONS; SORIA, 2005).

A Argentina é descrita por Pons e Soria (2005) como um país fundado na exclusão, acostumado aos mandatos e fortemente apegado à idéia de classes sociais. O país confirma seu paradoxo ao ter como mitos figuras transgressoras como o Gaúcho, Evita, Carlos Gardel, Che Guevara e Maradona, para destacarem-se alguns dos mais conhecidos. No caso de Maradona, ele é visto como herói nacional, ainda que sua vida pessoal mostre poucas qualidades. Maradona, assim como Evita e Che, nascido e criado na camada pobre

da sociedade, chegou a ser o homem mais conhecido do mundo, dando aos argentinos a ilusão de ocupar um lugar no cenário internacional e brindando-lhes com o que as autoras chamam de “ilusão de igualdade” (AGUINIS, 2003; PONS e SORIA, 2005).

O fato de ser um ídolo do futebol, um esporte que *per si* traz a idéia de igualdade na qual todos se unem com as camisas de sua nação e por 90 minutos crêem ser um, justapõe-se ao melodrama de sua vida épica de pobre, vítima de injustiça e porta-voz dos “fora de lugar”. Isto é algo presente na vida de Evita em relação aos *descamisados*, assim como na vida de Gardel, um estrangeiro, alguém que vivia à margem da sociedade e no mundo do tango em geral, um representante da masculinidade argentina. O Gaúcho é um anti-herói, que vive como vagabundo, à margem da lei e da sociedade, ainda que autores como Lanata (2004) afirmem que *vagos* eram os espanhóis que chegaram à América para viver de explorar a terra, do comércio de escravos e de outras formas de rendas sem esforço laboral. O Gaúcho, para Aguiñes (2003), é o bastardo, sem lei, reconhecido como precursor da *viveza criolla*, visto que o *vivo* se comporta como um gaúcho (AGUINIS, 2003; LANATA, 2004; PONS; SORIA, 2005).

O apego pelos mitos supracitados faz parte da incansável busca pela chamada identidade nacional, algo largamente discutido por autores como Aguiñes (2003) e Lanata (2004). Lanata (2004) afirma que os argentinos passaram toda sua vida histórica como um país tratando de ser outro, aprendendo a duras penas que não são franceses, nem ingleses, tampouco americanos - apesar de sempre terem sabido disso, ainda que intentassem sê-lo. Essa busca pelo “eu” em um país de “ninguém” reflete um país fictício impondo-se por decreto sobre o país real e a verdadeira identidade sempre longe deles mesmos.

Entre o real e o fictício encontram-se também as leis e o não cumprimento às mesmas, o que Hamilton (2004) chama de “o permanente divórcio entre a lei e a realidade”, registrando que em toda a América Espanhola o não cumprimento às leis é praticado como se fosse um esporte nacional. A Argentina é um país que crê no estado de exceção, com suas 206 moratórias, 854 exceções e diversos impostos. Um país que, assim como outros países latino-americanos, tem constituição democrática, republicana e liberal, mas cuja aplicação da lei traduz-se no seu oposto, isto é, autoritarismo, centralização e repressão, além de formentar o espírito do “salve-se quem puder”, que leva Aguiñes (2003) a afirmar que o ditado “*hecha la ley, hecha la trampa*” é algo corriqueiro na sociedade argentina (AGUINIS, 2003; HAMILTON, 2004).

Para Hamilton (2004), as nações de maioria ou tradição católica diferem das nações protestantes na aceitação e tolerância ante a corrupção e o abuso, sendo que as nações

católicas as toleram mais. Além disso, a herança católica de culpabilidade e desprezo pelo ganho material leva o argentino a quase obrigatoriamente ter de esconder o dinheiro ou doá-lo para ganhar honra, ainda que as doações sejam mais forçadas que deliberadas (AGUINIS, 2003; HAMILTON, 2004).

Criatividade e facilidade para improvisação são descritas por Palonsky (1995) como características culturais típicas argentinas, que lhes permitem sair de situações difíceis de forma mais ou menos rápida sem o devido planejamento. Para Lanata (2004), a Argentina é um país onde nada é definitivo e onde sempre é necessário “começar de novo”.

Uma pesquisa feita pelo PNUD (*Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*) junto à UNESCO em 1998 foi examinada por Lanata (2004) nos quesitos referentes a como os argentinos se percebem. Esse exame é o resultado de 3.584 questionários aplicados em 29 universidades argentinas de 22 províncias do país. O autor afirma que os argentinos são, aos seus próprios olhos, individualistas, *vivos*, insolentes, conformistas, *chantas* (passivos ou parados) e *haraganes* (*vagos*). A soma dos percentuais pode ser superior a 100%, dado que os pesquisados podiam escolher mais de uma alternativa.

A pesquisa identifica o percentual de argentinos entrevistados que apontam como principais características típicas de argentinos: serem solidários (24,5%), individualistas (19,6%), *vivos* (19,2%) *haraganes* (11,5%) e conformistas (10,9%). É importante destacar que, apesar de julgar-se *vago*, o que se observava na época da pesquisa é que a quantidade de horas anuais trabalhadas na Argentina (2.170) era superior à de países como Japão, Estados Unidos, França e Alemanha. Os argentinos associam a si mesmos características como irresponsabilidade (24,4%) e *haraganes* (22,7%) no trabalho. A criatividade foi mencionada como característica no trabalho por apenas 6,1% dos entrevistados. A falta de trabalho, no entanto, é apontada como principal temor entre eles (53,6%), seguida pela insegurança (38,4%) e fim da estabilidade econômica (18,0%).

Outros dados importantes da pesquisa: 62,6% dos argentinos pesquisados não gostariam que seu país se parecesse com algum outro país do mundo. Para 60,1%, a venda de empresas argentinas a estrangeiros é considerada ruim ou muito ruim. A justificativa é de que isso afeta a soberania (44,2%) e gera perda de poder (37,0%).

Para os argentinos entrevistados, o futebol é o principal motivo de alegria entre os pesquisados (50,3% o mencionaram), seguido pela família (19,4%) e triunfo esportivo (17,8%). Em quarto lugar, estão segurança econômica (16,3%) e dinheiro (12,7%). O futebol também foi apontado como principal razão para a união entre os argentinos

(42,2%), seguido por catástrofe (40,5%) e família (17,4%). Isso explica a fascinação por mitos como Maradona, conforme já discutido anteriormente. Grimson (2003) afirma que provavelmente, para a maioria dos argentinos, há uma ordem clara de prioridade: o mais importante é que ganhe a Argentina e a segunda prioridade é que o Brasil perca, independentemente de quem seja o adversário. Para o autor, provavelmente o mesmo ocorre no Brasil em relação à Argentina e mostra a rivalidade entre os dois países no futebol.

A pesquisa também chama a atenção para o que Lanata (2004) denominou “discriminação consciente”: os argentinos pesquisados avaliam o comportamento do seu povo em relação aos homens como muito bom/bom (77,2%) contra 21% que os avaliam como regular ou ruim (a soma dos percentuais é igual a 100%, mas excluíram-se da análise os percentuais dos que responderam “não sei” e dos que não responderam à pergunta). Em relação às mulheres, a avaliação de comportamento dos argentinos foi muito boa/boa por parte de 55,4% dos entrevistados, mas de regular ou ruim por 43,6%, um reflexo da presença do machismo na sociedade argentina.

O tratamento de argentinos aos considerados feios foi avaliado como regular ou ruim por 69,5% dos pesquisados, enquanto o tratamento aos *distintos* (pessoas de aparência diferente) foi percebido como regular ou ruim por 73,2% dos entrevistados. Esses dados comprovam o que autores como Hamilton (2004) definem como um reflexo da xenofobia e rejeição ao diferente presente na cultura argentina. Por fim, os argentinos pesquisados também avaliaram que seu comportamento é regular ou ruim em relação aos pobres (74,6%) e aos idosos (75,5%).

Para autores como Hamilton (2004), a questão da identidade argentina passa inevitavelmente pela necessidade de conhecer-se e reconhecer-se com suas virtudes e defeitos, que é o primeiro passo para melhorá-la. Lanata (2004) reconhece que há muito o que fazer e que os argentinos devem aceitar-se como são para colocarem-se à altura das circunstâncias. Para Aguiñes (2003), o momento atual no país é de redução das porções sociais que seguem à espera de um milagre e crescimento das que apostam em esforço, seriedade, conhecimento e organização, algo que na opinião do autor é muito importante e conta a favor da nação argentina.

Não foi possível incluir uma sessão denominada “estilo de gestão argentino”, como no caso do Brasil, por falta de dados, apesar de exaustiva pesquisa feita em bibliografia disponível e em bibliotecas de universidades argentinas.

2.5 Diferenças e similaridades culturais entre Brasil e Argentina

Um indivíduo usa a sua própria cultura como referência para analisar outras, conforme já foi descrito anteriormente. A nacionalidade é importante por razões políticas, sociológicas e psicológicas. No campo político, as nações estão fundamentadas na história, com suas instituições próprias: formas de governo, sistemas legais, sistemas educacionais, de trabalho e sindicatos. Essas instituições não apenas diferem entre si, mas mesmo que pudessem ser equalizadas, seria possível notar diferenças na maneira informal com que são usadas. No campo sociológico, a nacionalidade ou regionalismo tem valor simbólico para seus cidadãos, sendo parte de sua identidade. Por fim, a razão psicológica reflete que a maneira de pensar de um indivíduo é parcialmente condicionada pelos fatores culturais locais (HOFSTEDE, 1993; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Nesse sentido, Brasil e Argentina são vistos como países semelhantes em termos de cultura por serem vizinhos, fazerem parte da América Latina e do Sul e terem formação cultural latina (BECKER, 2004; INGLEHART, 1997; LEITE, 1981; SKIDMORE; SMITH, 2005). Leite (1981) mediu a distância psíquica entre o Brasil e outros países, usando uma escala que variou de “muito semelhante” para “muito diferente” e descobriu que dos 35 países analisados por ela, nenhum outro, na média, poderia ser considerado muito semelhante ao Brasil. Schneider e Barsoux (2003) corroboram essa avaliação, o que pode ser observado na FIG. 3

Leite (1981) discute, ainda, que apenas três países se destacaram como culturalmente “semelhantes” ao Brasil: Portugal, Uruguai e Argentina. Em seguida, ainda que mais distantes do que os três primeiros, Venezuela, Colômbia, Espanha, México, Paraguai, Bolívia, Peru e Chile aparecem como possuidores de similaridades com a cultura brasileira. A autora identifica Canadá e Estados Unidos como os que lideram a lista que ela classificou como “diferentes”; e Síria, Hong Kong, Índia, Japão e Kwait foram percebidos como “muito diferentes”.

Argentina e Brasil percebem-se como países jovens, repletos de recursos naturais infinitos, cujas populações têm origens variadas (um aspecto considerado por ambos os países como positivos) e, no caso da Argentina, com uma população com nível médio de educação. Mesmo assim, alguns brasileiros mais críticos começam a observar que as riquezas são finitas, que o Brasil já não é tão jovem (tem 500 anos) e que os sonhos de grandeza não se realizaram como se imaginava. A Argentina passa pelo mesmo processo de conscientização em relação a ser o país do amanhã (LANATA, 2004). Ambos entendem

que seus respectivos países não passaram por guerras significativas que destruíssem seus recursos e imaginam que Deus compartilha de sua nacionalidade. Também entendem que se algo vai mal, a culpa é dos outros – o governo, o estrangeiro, o vizinho (AGUINIS, 2003; BARBOSA, 2006; LANATA, 2004).

Além disso, o trabalho duro não é percebido como fonte de prazer em nenhuma das duas culturas. No caso da Argentina, há o ditado “o vivo vive do tonto e o tonto de seu trabalho” (AGUINIS, 2003). A idéia é de que não se deve trabalhar, mas sim apropriar-se dos produtos de outros, ou seja, ser vivo. O Brasil destaca-se pela visão do trabalho como equivalente a castigo, conforme já discutido no tópico sobre a formação cultural brasileira, tendo como herói o malandro que não trabalha. Ambos os países têm essa visão na sua origem ibérica, já que espanhóis e portugueses compartilhavam o mesmo desprezo pelo trabalho duro, visto como atividade de escravos e não de nobres (AGUINIS, 2003; BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1990; 1993, 1999).

Poder-se-ia dizer que os dois qualificam-se naquilo que Adler (2002) identificou como culturas mais orientadas ao “ser” do que “fazer” e que percebem que o trabalho deve ser diminuído para que as pessoas possam aproveitar a vida plenamente.

Tantas semelhanças poderiam levar à interpretação de que a convivência desses povos em times multiculturais seria mais fácil do que com pessoas de outros países. Selmer (1998) contradiz a crença comum nos meios acadêmicos e de negócios de que é mais difícil adaptar-se a culturas percebidas como muito diferentes do que às semelhantes. Ao contrário, o autor sugere que adaptar-se a países com culturas similares é tão difícil quanto ajustar-se aos de culturas diferentes. As diferenças podem ser menores do que no caso de outros países, mas elas existem. DiStefano e Maznevski (2000) argumentam que o julgamento das pessoas sobre o que é ruim é particularmente verdadeiro quando as diferenças percebidas são sutis e não são facilmente identificadas pelos membros de uma cultura em relação à outra.

Schneider e Barsoux (2003) ilustram bem esse ponto. As semelhanças entre alguns países criam culturas regionais que transcendem os limites geográficos, dando lugar às afinidades culturais e possibilitando que os países sejam em *clusters* (FIG. 3). Entretanto, é revelador o fato de que o Brasil tende a ficar fora do *cluster* de países vizinhos. Essa peculiaridade é fruto das já discutidas heranças particulares em relação à sua cultura e história. O Brasil é um país composto de uma grande mistura de raças e de pessoas de diferentes *backgrounds*, mas de forma mais integrada. Comparativamente, a Argentina,

país vizinho, é um país de idioma espanhol, com grande identificação com a Europa e com menos mistura de raças e religiões (DAMATTA, 1999; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

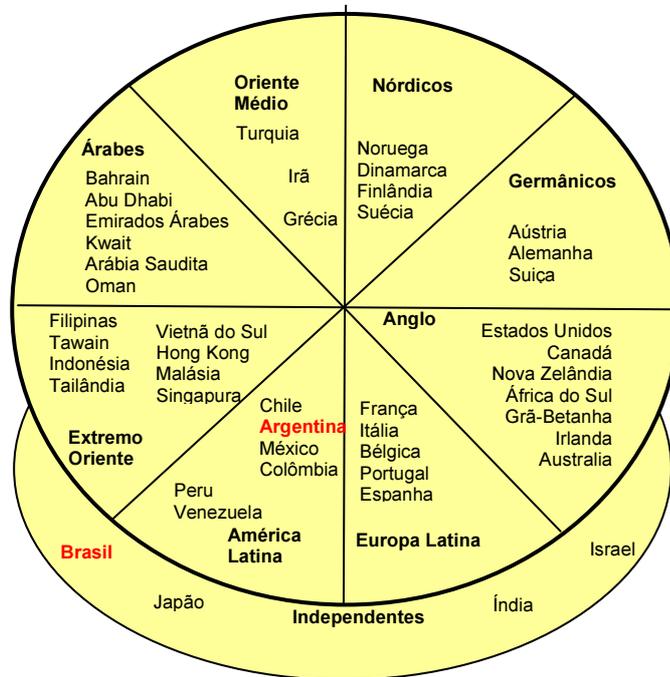


FIGURA 3 – *Clusters* organizacionais.

Fonte: Schneider e Barsoux (2003).

A integração do Brasil com a Argentina não foi feita de maneira profunda devido ao fato de o Brasil ter se concentrado em sua formação ao longo do litoral, distante dos países limítrofes, e pela fragilidade da Argentina em manter laços com os vizinhos regionais. Ainda que não fosse esse um traço exclusivo da Argentina, o país sempre teve orientação tradicional para o mercado do centro, levando os dois países ao isolamento mútuo. Apenas a guerra atenuava essa tendência e as tensões da Argentina com o Brasil são antigas, desde a formação argentina como a preocupação com o avanço de Portugal no continente americano, passando pela Guerra de 1820 e as inquietudes no Itamaraty e nas Forças Armadas Brasileiras na década de 20 com os projetos argentinos frutos do desenvolvimento econômico (AGUINES, 2003; HOLANDA, 1995; PARADISO, 1993).

Avaliando as percepções de brasileiros e argentinos uns sobre os outros, Grimson (2003) fez uma pesquisa sobre casamentos entre brasileiros e argentinos ao longo de vários anos na zona de fronteira de Uruguayana e Paso de los Libres. Avaliando que decisões de casamento advêm de vários fatores além do “amor”, o autor discute a percepção dos

homens brasileiros em relação às mulheres argentinas, e vice-versa. Há poucos casamentos entre esses dois povos na fronteira, sendo que os argentinos preferem casar-se com pessoas de sua nacionalidade. Homens brasileiros pesquisados perceberam as mulheres argentinas como mais autoritárias, preocupadas com o *status* e com as aparências do que as brasileiras, na pesquisa feita entre 1994 e 1996. Os homens argentinos vêem as mulheres brasileiras como mais acessíveis e liberais quando comparadas com as argentinas, mas isso é interpretado como característica positiva para amante, não para esposa, pois significa que as brasileiras não seriam fiéis, ou seja, não seriam boas mães e esposas.

No caso das mulheres, as argentinas vêem os brasileiros como mais liberais na educação com os filhos, menos rigorosos e menos conservadores para vestir-se e atribuem a eles a fama de liberais sexualmente. As brasileiras, por sua vez, vêem os homens argentinos como sem-vergonhas, conquistadores, sem desejo de compromisso com as brasileiras e pedantes, ou seja, fechados e frios. Apesar de morar na fronteira, o povo brasileiro é visto como mais liberal em relação aos argentinos na visão dos últimos e o povo argentino como mais frio e fechado, na visão do brasileiro (GRIMSON, 2003). Isso ratifica a interpretação de Selmer (1998) e de Schneider e Barsoux (2003) de que as diferenças existem e há um impacto nas percepções de brasileiros e argentinos uns sobre os outros que afeta as relações, ainda que nesse caso sejam amorosas.

Poder-se-ia dizer que o valor mais representativo da cultura argentina, chamado *viveza criolla*, que engloba tanto a criatividade como a fraude, é semelhante ao “jeitinho brasileiro”, especialmente quanto a burlar-se à lei para atingirem-se objetivos, e no fato de os objetivos atingidos serem sempre de curto prazo. A impunidade e a corrupção são vistos na Argentina como fruto da *viveza criolla*, da mesma maneira que esses desvios são associados ao “jeitinho brasileiro”. Além disso, assim como a criatividade argentina não modifica as estruturas existentes, resolvendo os problemas de forma precária, semelhantemente o brasileiro também é criativo, mas dentro dos limites impostos, sem mudar as estruturas limítrofes que o cercam (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; DAMATTA, 1999; PALONSKY, 1995, TANURE, 2005).

No entanto, apesar das similaridades, há significativas diferenças na operacionalização dos valores *viveza criolla versus* o “jeitinho”. O “jeitinho” é uma maneira alegre de resolver-se um problema com a obtenção de ajuda por meio da simpatia de quem pede e da misericórdia de quem dá; a *viveza criolla* baseia-se na idéia proeminente de que os “outros não estão aí para ajudar” e são inimigos potenciais (PALONSKY, 1995). A *viveza criolla* implica atacar a lei sem sentimento de culpa; e de

tal maneira que a vítima da *viveza criolla* não possa devolver o golpe (AGUINIS, 2003; BARBOSA, 2006; PALONSKY, 1995).

Conforme já dito, Deus é brasileiro para os brasileiros, mas para os argentinos, Deus é argentino. Essa visão de proteção divina e espera de um “salvador” ou “salvação” que irá livrar o país dos seus problemas na última hora, eximindo os locais de sua responsabilidade de fazer algo para efetuar as mudanças, é comum a ambos os países. A forma, porém, como esses valores se expressam são diferentes: o argentino mostra certa prepotência, exaltando as maravilhas de sua terra para ocultar seu sentimento de inferioridade interno; os brasileiros mostram seu lado “simpático” e igualitário, trazendo todos para o mesmo nível de forma a ocultar as diferenças hierárquicas e sua impotência (AGUINIS, 2003; BARBOSA, 2006; PALONSKY, 1995). A interpretação desses valores ressalta que a cultura local percebe de forma distinta conceitos semelhantes aos dois países, traduzindo-se em comportamentos que diferem entre si (LEITE, 1981; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

A Argentina e o Brasil, como muitos países, usam a música, o cinema e a literatura para expressar sua cultura, mas a “voz do povo” é expressa de maneira peculiar por país. Na Argentina, o tango traduz a mescla de rancor e lírica, erotismo e morte, mania e depressão; no Brasil, a música expressa a alegria e a crítica do povo. Aguinis (2003) discute o ditado popular na Argentina de que “enquanto o Brasil sofre ao ritmo do samba, a Argentina chora ao ritmo de tango”. Porém, a literatura argentina mostra um humor caudaloso que ataca sem clemência hábitos, rigidez e personagens. No Brasil, o meio usado para a denúncia é a música. É importante notar que na Argentina o índice de alfabetização é alto, com o país alcançando em dado momento a posição de centro editorial da América Espanhola, o que explica o uso da literatura como forma relevante de expressão. No Brasil ocorre justamente o contrário. Por isso, justifica DaMatta (1993), a música foi sempre usada no Brasil como um veículo de exprimir a voz do povo, os protestos e denúncias, sendo uma manifestação concreta da sociedade brasileira, motivo pelo qual na época militar a música popular sofreu severas censuras. Na Argentina, a literatura ocupa importante papel de denúncia, mas a música também tem seu espaço, com o tango tendo como nascedouro as classes baixas e estrangeiras e ganhando espaço na sociedade argentina ao refletir o lado “reclamador” do argentino “que chora ao ritmo de tango as misérias da vida” (AGUINIS, 2003; DAMATTA, 1993).

Usando as dimensões culturais propostas por Hofstede (2001) e Hofstede e Hofstede (2005), é possível comparar o posicionamento relativo de Brasil e Argentina. Na

dimensão distância de poder, que, conforme já discutido, tem seus reflexos na relação de poder entre as autoridades e os cidadãos, o Brasil, que tinha índice 69 na pesquisa de Hofstede (2005), aumentou para índice 75 na pesquisa realizada por Tanure (2005), sendo que a escala zero indica baixa distância de poder e 100 indica alta distância de poder. Portanto, hierarquia e concentração de poder constituem ainda um dos pilares da cultura brasileira. A Argentina, que tinha índice 49, caiu para índice 46 na pesquisa de Tanure (2005), na mesma escala. Ainda que estatisticamente os valores não tenham sofrido alteração significativa de uma pesquisa para outra, nota-se uma leve tendência dos dois países a caminhar em direções contrárias no tocante a essa dimensão de distância de poder.

Tanure (2005) aborda o fato de que países que têm alto nível de distância de poder não têm a legitimidade do poder posta em questão e este prevalece sobre o direito. Independentemente do que se imagina como sendo “certo”, culturas com essa característica compartilham a idéia de que a independência não deve ser praticada ou encorajada e que a obediência, independentemente da legitimidade da ordem, deve ser a prática, dado que o poder garante a autoridade do líder em exigir obediência incondicional, por sua posição na hierarquia.

Sociedades com alta distância de poder como a brasileira são aquelas cujas relações entre quem detém o poder e seus subordinados são marcadas pela desigualdade. Há um fenômeno psicossocial de dependência contínua dos liderados em relação aos líderes. Isso gera a postura de espectador, de baixa consciência crítica e iniciativa, havendo uma transferência de responsabilidades para a liderança que, na visão dos liderados, é a única com poder e dever de tomar decisões. Por conseqüência, a liderança também deve ser a responsável caso algo saia errado e esta é uma característica típica da sociedade brasileira, de acordo com os autores (BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2005).

Paradoxalmente, países com alto nível de distância de poder apresentam índices mais altos de distúrbios e conspirações de ordem política. Por um lado, a autoridade centralizadora satisfaz a necessidade de dependência das pessoas, que encontram segurança no estado das coisas, independentemente de possuírem ou não poder. Por outro, a ambigüidade das pessoas em relação às suas relações com o poder pode levar a conflitos. Distribuição desigual de renda e desigualdade na relação pai/filho, posteriormente perpetuadas na relação professor/aluno e, mais tarde, subordinado-chefe, marcam esse tipo de cultura. Comportamentos de independência são desencorajados desde a tenra infância, já que a obediência sem questionar é a força motriz da relação. Em contrapartida, no caso das crianças, estas se beneficiam de afeto e cuidados por parte de todos que a rodeiam. No

caso das relações profissionais, as emoções tomam conta dos relacionamentos líder/liderados, esperando-se que sua autoridade seja permeada por benevolência (perpetuação da relação pai/filho). Os superiores usufruem privilégios percebidos como normais por todos, uma vez que a desigualdade é aceita e esperada e os símbolos de *status* garantem a autoridade dos superiores. Esse paradoxo é muito adequado à sociedade brasileira, na qual o dualismo faz parte da cultura, conforme já discutido anteriormente. O sistema de ação cultural brasileiro identificado por Barros e Prates (1996) responde a essa questão com o “jeitinho”, em que a flexibilidade é usada como resposta aos confrontos, de modo a evitar-se o conflito (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Sociedades com baixos níveis de distância de poder, como a Argentina, apresentam relações mais igualitárias, com as crianças sendo incentivadas desde cedo a ser independentes, a dizer não e a questionar a autoridade. Em sociedades com baixos níveis de distância de poder, a desigualdade de renda é diminuída pelo sistema fiscal eficiente, que ajuda a equalizar a distribuição de rendimentos (BARROS; PRATES, 1996; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Em termos de negócio, pessoas de uma cultura com alto nível de distância de poder, ao atuarem em times de trabalho com pessoas oriundas de uma cultura com baixo nível de distância de poder, podem concluir que seus colegas são arrogantes por questionarem a autoridade e dizerem não. Pessoas de culturas com baixo nível de distância de poder podem concluir que seus colegas são centralizadores e autocráticos e, se estiverem em condição subalterna, sem iniciativa, por terem postura de espectador e esperarem que se lhes digam exatamente o que deve ser feito. Essa proposição foi investigada na pesquisa desenvolvida.

A dimensão que trata do índice de individualismo *versus* coletivismo diz respeito às relações dos indivíduos em uma sociedade. Em culturas que primam pelo individualismo, as ligações entre os indivíduos não são fortes, cada um cuida de si e de seu núcleo familiar mais central, composto geralmente de pais e poucos filhos. Em sociedades coletivistas, o interesse do grupo tem primazia sobre o interesse do indivíduo, que é integrado desde a tenra idade a grupos coesos, a quem deve sua lealdade. A família estendida é composta de avós, tios, primos, eventualmente incluindo empregados, padrinhos e madrinhas (nas famílias de tradição católica). O Brasil é uma cultura na qual a família historicamente sempre teve influência significativa na sociedade, por sua estrutura de cunho paternal, rural

e auto-suficiente, que dá ao indivíduo o senso de identidade e proteção contra os obstáculos da vida (HOLANDA, 1995; TANURE, 2005).

Como já analisado anteriormente, o individualismo, que na concepção de DaMatta (1990) trata-se de rejeição do mundo, significa no Brasil rejeitar-se o próprio Brasil com seu universo de relações pessoais, submetendo-se a pessoa ao universo das leis impessoais que, segundo o autor, exploram e esfolam os indivíduos, resultando em pessoas que se sentem desprotegidas.

Nessa dimensão, o Brasil situava-se com índice 38 na pesquisa de Hofstede (1984) e cresceu para 41 na investigação de Tanure (2005), numa escala de zero a 100, com zero indicando países menos individualistas e 100 países mais individualistas. Essa escala mostra a posição de países relativos uns aos outros de forma que os índices não têm valor em si mesmos. A Argentina, por sua vez, tinha índice 46 na pesquisa de Hofstede (1984) e caiu para 42 no estudo de Tanure (2005). Ambos os países têm a tendência a assumir características mais coletivistas que individualistas, mais um exemplo de que países pobres têm índice mais baixo de individualismo. No caso, em ambos os países é mais importante pertencer a um grupo do que obterem-se conquistas individuais e a lealdade ao grupo é fundamental. Tratar os amigos melhor que os “outros”, o particularismo, é visto como ético e esperado e os negócios são questões pessoais (HOFSTEDÉ, 1984; HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ, 2005; TANURE, 2005).

Adler (2002) discute o comentário de um grupo de negociadores brasileiros que lhe explicou que só dizem a verdade uma vez que conheçam a pessoa, quando tenham desenvolvido uma relação pessoal. A autora afirma que o Brasil possui uma cultura particularista e que os negociadores lhe explicaram que os americanos e canadenses com quem trataram acusaram os brasileiros de serem mentirosos. Os brasileiros, por sua vez, os denominaram ingênuos por não entenderem como a negociação realmente ocorre no Brasil. Para os americanos, a verdade é universal e deve ser dita independentemente do relacionamento que se tenha com a parte envolvida. Para os brasileiros, a “verdade” dita depende da pessoa envolvida e de seu relacionamento com ela. Os brasileiros e os americanos entendem que relacionamento e verdade são importantes, mas sua ênfase relativa em cada uma delas produz diferentes comportamentos.

Além disso, a outra faceta da dimensão individualismo foi identificada por Trompenaars e Hampden-Turner (1998) como culturas neutras e afetivas, conforme discutido anteriormente. Em suas análises, o Brasil posicionou-se com índice mais

próximo da neutralidade, comparado com outros países, e a Argentina posicionou-se como mais afetiva, mais propensa a demonstrar as emoções.

Poder-se-ia imaginar que ao participarem de times de trabalho multiculturais, brasileiros e argentinos estariam propensos a proteger seus patrícios, firmando-se em subgrupos por nacionalidade. Recrutamento, promoções e negociações poderiam ser feitas baseadas em regras subjetivas e sem ligação com a competência individual, mas mais ligadas ao interesse dos subgrupos. Além disso, os argentinos demonstrariam mais abertamente suas emoções no trabalho (agressividade, aprovação, desaprovação) que os brasileiros, que seriam mais contidos. Essas premissas foram investigadas na pesquisa com executivos de ambos os países.

A dimensão identificada como nível de masculinidade *versus* feminilidade em uma sociedade diz respeito às diferenças nos papéis que homens e mulheres desempenham na sociedade. Como já foi apresentado, os países com índice mais alto de masculinidade focam-se em ganhar salários mais altos, reconhecimento, oportunidade de crescimento na carreira e desafios. Países cujo índice de feminilidade é mais alto possuem uma cultura que valoriza o bom relacionamento com os superiores, a cooperação, espaço onde habitam com a família e a segurança no emprego. Homens em países com índice alto de feminilidade compartilham valores considerados “femininos”, da mesma maneira que mulheres em países mais “masculinos” buscam salários mais altos e são competitivas - o que vale são os valores embutidos na cultura e no *software* mental daquela sociedade (HOFSTEDE, 1984; 2001; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Na dimensão masculinidade pesquisada por Hofstede (1984), a Argentina apresentou índice 56, com zero representando o mais baixo índice de masculinidade e 100 o mais alto. Na pesquisa efetuada por Tanure (2005), a Argentina posicionou-se com índice 40, apresentando mudança na direção da feminilidade. O Brasil tinha índice 49 no estudo de Hofstede (1984) e na pesquisa de Tanure (2005) apresentou índice 55. Portanto, atualmente, o Brasil apresenta características mais masculinas que a Argentina (TANURE, 2005).

Tanure (2005) explica essas mudanças esclarecendo que, apesar de algumas práticas na relação homem/mulher terem mudado no Brasil nos últimos 30 anos, está claro que os valores fundamentais continuam os mesmos. No aspecto comportamental, mais mulheres nos últimos 30 anos passaram a trabalhar e a buscar carreira de forma competitiva, tendo de provar que são melhores que os homens para serem valorizadas, pois, em condições iguais, não conseguem destacar-se no ambiente profissional, que ainda

prefere dar oportunidades aos homens, dado ser este um ambiente primordialmente masculino. Tanure (2005) revela que a mulher no ambiente de trabalho absorve e implementa em seu estilo gerencial o modelo masculino para poder ter sucesso, o que leva a autora a concluir que o discurso sobre a validade dos valores femininos e a necessidade de sua implementação nas organizações ainda é apenas retórica.

No tocante à dimensão identificada por Hofstede e Hofstede (2005) como necessidade de controlar as incertezas, Tanure (2005) afirma que o sentimento e as maneiras de as sociedades lidarem com a incerteza são fruto de sua herança cultural, ou seja, são aprendidos, transmitidos e enfatizados pela família, escola e Estado, não sendo sempre calcados em premissas racionais. Sociedades com alta necessidade de controlar as incertezas têm mais necessidade de controlar os eventos e de evitar situações ambíguas, pois estas criam ansiedade intolerável para tais sociedades.

O posicionamento do Brasil na dimensão necessidade de controlar as incertezas, na pesquisa de Hofstede (1984), era de índice 76, numa escala em que zero indica países com baixa necessidade de controlar as incertezas e 100 se refere a países com maior necessidade de controlar as incertezas em relação aos demais países pesquisados. O Brasil tinha grande necessidade de controlar as incertezas, mas caiu 40 pontos na pesquisa de Tanure (2005), apresentando índice 36. A Argentina também apresentou queda, porém menor - obteve índice 86 na avaliação de Hofstede (1984) e 61 na de Tanure (2005). Todos os países analisados por Tanure (2005) na América Latina apresentaram decréscimo nesse índice, concluindo a autora que essa alteração mostra que as relações são dinâmicas e as mudanças possíveis. Os dois países têm hoje mais tranquilidade para lidar com as incertezas que há 30 anos e também têm menos desejo ou necessidade de controlar fatores externos. A sociedade brasileira vive uma ambigüidade ou dualismo: ainda que sem se sentir ameaçada pela incerteza, vive sob o regime de regras, leis e normas que foram criadas para uma sociedade com baixa tolerância à incerteza (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; HOLANDA, 1995; TANURE, 2005).

Uma comparação entre Brasil e Argentina, porém, mostra que o Brasil é mais tolerante à incerteza do que a Argentina, que demonstra querer controlar mais os fatores externos e buscar mais estabilidade no trabalho. A Argentina tem mais propensão a considerar o que é diferente como perigoso, em comparação com o Brasil, e a entender que existe uma verdade absoluta, em detrimento do Brasil, que lida melhor com a ambigüidade e os paradoxos. Países com maior nível de necessidade de controlar as incertezas, como a Argentina, tentam controlá-la com intolerância e xenofobia, entre outros. Adler (2002)

refere-se que muitas pessoas acham mais difícil confiar em estrangeiros do que em pessoas de seu próprio país. A autora afirma que, talvez, porque as pessoas temem o desconhecido, elas frequentemente assumem que as intenções que motivam os estrangeiros são sempre ruins.

Poder-se-ia dizer, portanto, que em times multiculturais com membros dos dois países, os argentinos teriam menos tolerância a lidar com as diferenças, seriam mais agressivos nas relações de trabalho que seus colegas brasileiros e mais nacionalistas. Além disso, os argentinos adotariam mais homogeneidade nas relações de trabalho, em detrimento da diversidade buscada em muitas empresas atualmente. Os brasileiros seriam mais adaptáveis (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Aguinis (2003) corrobora essa visão ao descrever uma das conseqüências da *viveza criolla*; e a violação sistemática da lei era ter o engano como moeda corrente, legitimando o desprezo primordial e contínuo pelo que é diferente, sejam índios, mestiços ou negros, ou seja, o que é diferente é visto como perigoso e menos tolerado. DiStefano e Maznevski (2000) discutem que as pessoas tendem a julgar o que é diferente como ruim, especialmente quando as diferenças são sutis e não tão gritantes. Essa premissa foi analisada na pesquisa.

A última dimensão identificada por Hofstede e Hofstede (2005) é a que diz respeito à relação do homem com o tempo, ou dimensão temporal. A importância dada ao passado, presente e futuro define como diferentes culturas abordam essa dimensão. A definição dessa dimensão dá-se pela orientação de longo prazo, ou seja, virtudes orientadas para recompensas futuras, sendo perseverança uma delas, ou pela orientação de curto prazo, com foco no passado e presente, como, por exemplo, respeito às tradições, preservação da imagem (*preservation of face*) e o cumprimento de obrigações sociais (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005). DaMatta (1987) assevera que não se pode discutir espaço sem discutir tempo, visto estarem ambos associados.

A maneira como as sociedades encaram o tempo também demonstra as diferenças culturais entre elas. Algumas valorizam o que alguém alcançou no passado mais do que sua situação no presente. Outras valorizam os planos que as pessoas desenvolveram para o futuro. Culturas como a norte-americana, sueca e holandesa percebem o tempo como uma linha reta, uma seqüência de eventos seqüenciais, enquanto que outras culturas o vêem como se movendo em círculos, passado e presente juntos com possibilidades futuras. Essas diferentes linhas de pensamento afetam atividades como planejamento, estratégia e investimento, por exemplo. Pessoas oriundas de culturas com orientação de curto prazo

sofrem a pressão de forças opostas: por um lado, têm a necessidade de satisfação imediata de desejos; de outro, têm a pressão pelo cumprimento de deveres, gerando tensão que pode resultar em sentimentos de culpa (SCHEIN, 2004; TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Em uma comparação entre diversos países, Hofstede e Hofstede (2005) atribuíram ao Brasil índice 65 na escala de valores de orientação de curto e longo prazo. A Argentina não foi pesquisada pelos autores na época. Nessa escala, zero diz respeito a países com orientação de curto prazo e 100 orientação de longo prazo. O Brasil está, dessa forma, imbuído de valores descritos pelos autores como confucianos. Perseverança e determinação no atingimento de objetivos e austeridade com a família são exemplos desses valores. Tanure (2005) identificou que o Brasil atualmente está pontuado com índice 63 na escala e a Argentina com 56, sendo esta levemente menos orientada para longo prazo que o Brasil. Apesar de posicionarem-se como países com mais orientação de longo prazo, o Brasil não tem índices tão altos como alguns países asiáticos, visto que a persistência não é um traço marcante da cultura brasileira (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

O Brasil está situado na escala de Hofstede e Hofstede (2005) como um país tendendo à orientação de longo prazo, fato que pode confundir os estudiosos. Persistência e perseverança não são características imediatamente associadas à cultura brasileira. Ao contrário, diversos autores descrevem a cultura brasileira como semelhante à africana no sentido de atribuir a terceiros e a Deus sua sorte ou fracasso nos eventos da vida, ao invés de assumirem suas responsabilidades por seu futuro. Contudo, Tanure (2005) destaca a flexibilidade brasileira e sua capacidade de adaptação às novas circunstâncias, características fortes na cultura nacional, como alinhadas com a definição operacional do conceito de orientação de longo prazo (DAMATTA, 1993; 1999; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; HOLANDA, 1995; TANURE, 2005).

Brasil e Argentina têm índices estatisticamente semelhantes, de forma que poder-se-ia afirmar que possuem características culturais parecidas nessa dimensão. Porém, podem ainda diferenciar-se, conforme enfatiza Tanure (2005), na maneira de expressar esses valores na vida cotidiana. Essa premissa foi estudada na pesquisa realizada.

2.6 Times multiculturais

A economia atual requer que as pessoas colaborem em times que cruzam as fronteiras geográficas e culturais. Algumas vezes, eles estão localizados no mesmo local, mas, noutras, as pessoas que pertencem a um mesmo time de trabalho estão espalhadas ao redor de uma cidade, de um país ou do globo. A habilidade das empresas em atrair, reter e motivar pessoas de diferentes *backgrounds* culturais pode criar vantagens competitivas em estruturas de custo e ao manter recursos humanos de mais alta qualidade (COX; BLAKE, 1991; DISTEFANO; MAZNEVSKI, 2000).

Adler (2002) afirma que os times são a estrutura básica da organização. De forma especial, os times multiculturais podem ser altamente produtivos ou por outro lado totalmente improdutivos. Os recursos de um time incluem as pessoas que o formam, informação, material, tempo, dinheiro e energia disponível para alcançar um determinado objetivo. A produtividade depende diretamente de quão bem o time trabalha junto e usa seus recursos para atingir seu objetivo.

Os membros de um time podem ter *background* similares ou diferentes, assim como perspectivas e experiência. Times homogêneos, quando analisa-se times multiculturais, são aqueles cujos membros são oriundos todos de um mesmo grupo cultural e times multiculturais são aqueles cujos membros advêm de mais de um grupo cultural (ZILLER, 1972). Schneider e Barsoux (2003) afirmam que times multiculturais não surgem naturalmente, visto que há a tendência dos profissionais em buscar compatriotas com um *background* familiar, dada a opção de escolha.

Pesquisas feitas por autores como Adler (2002) e Schneider e Barsoux (2000), indicam que times multiculturais criam vantagem competitiva significativa por serem formentadores de novas idéias, por agruparem diferentes conhecimentos e abordagens distintas sobre como resolver dilemas e por serem mais flexíveis e adaptáveis a mudanças. Porém, os times multiculturais nem sempre criam o valor esperado - ao invés disso, os membros de alguns deles entram em conflito ou confronto levando o time à paralisia total. Os times multiculturais tem o potencial de atingir maior produtividade que times homogêneos, pois podem, por exemplo, obter múltiplas perspectivas sobre uma determinada situação. Porém, eles correm o risco de experimentar maiores perdas se não conseguirem integrar as múltiplas perspectivas, já que a diversidade não gerenciada pode tornar muito improdutivo o trabalho do grupo (ADLER, 2002; COX; BLAKE, 1991; DISTEFANO; MAZNEVSKI, 2000; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Adler (2002) discute que quando as empresas têm times de trabalho nos quais as pessoas são oriundas de diferentes *backgrounds* e falam diferentes idiomas, a comunicação efetiva se torna consideravelmente mais difícil. A autora afirma que a comunicação *cross-cultural* ocorre quando uma pessoa de uma cultura envia uma mensagem à de outra. E a falha na comunicação se dá quando a que recebe a mensagem não a recebe da maneira como era a intenção de quem enviou. Em situações de negócio *cross-culturais*, definir o comportamento de outros como bizarro usualmente reflete a interpretação errônea de quem julga baseado em seu *background* cultural. Para DiStefano e Maznevski (2000), as pessoas estão sempre muito ansiosas para que os outros as entendam, mas estão menos preocupadas em entender os outros. E nem sempre se pode contar com líderes para preparar o terreno para o entendimento. Para os autores, os membros dos times têm de estar preparados para fazê-lo.

Os membros de um time multicultural necessitam buscar um acordo sobre como interagir uns com os outros. Adler (2002) e Hofstede e Hofstede (2005) chamam a atenção para o problema de estereotipar-se os colegas de outras culturas ao invés de acessar acuradamente as capacitações e talentos que cada membro do time traz para o atingimento de determinado objetivo. Adler (2002) discute como membros de times multiculturais interagem mais com colegas de culturas de “maior *status*” do que com aqueles de culturas percebidas como “inferiores”. A autora afirma que os componentes de times multiculturais muitas vezes assumem, inconscientemente, que os esteriótipos nacionais se aplicam a membros de times individuais, levando a julgamentos precipitados e preconceitos.

Ridicularizar as normas e padrões alheios por serem diferentes de sua cultura ou estabelecer normas que estejam de acordo com a cultura da maioria não são, de acordo com DiStefano e Maznevski (2000), a chave para o sucesso. O reconhecimento da existência de diferentes padrões e a aceitação de que os membros dos times irão operar sob essas diferenças definem times multiculturais bem sucedidos.

Para alguns autores, como Mamman (1995) e Schneider e Barsoux (2003), habilidades definidas como curiosidade e empatia cultural, nas quais o profissional aprecia as atitudes e comportamentos de membros de outra cultura, são importantes para atingir a efetividade cultural. Sem empatia cultural, por exemplo, um membro de um time multicultural poderia interpretar as atitudes e comportamentos de seu colega de outra cultura como mau e o resultado seria o conflito de relacionamento e o estresse, que gerariam baixa produtividade, abstenção do trabalho e demissão. A capacidade de desenvolver e manter relacionamentos pessoais satisfatórios com estranhos de forma a

entender seus sentimentos, trabalhar com eles de maneira eficaz, empatizar e lidar satisfatoriamente com suas diferenças culturais e ser capaz de comunicar-se eficazmente com pessoas de outras culturas também é discutida pelos autores como fundamentais para os membros de um time de trabalho multicultural.

Em seus estudos, DiStefano e Maznevski (2000) descobriram que os times multiculturais poderiam ser destruidores, equalizadores ou criadores, dependendo do tipo de *performance* apresentado:

- Os destruidores são aqueles times multiculturais cujos membros não confiam uns nos outros, retêm informações e aproveitam cada oportunidade para atacarem-se mutuamente. Nesses casos, a energia que pode ser utilizada para produzir resultados efetivos para a empresa é direcionada para a produção de estereótipos negativos uns sobre os outros. A desconfiança e a perda de foco nos objetivos comuns do time são uma constante. O time de destruidores destrói valor ao invés de criá-lo.
- Os equalizadores são os mais freqüentemente vistos pelos autores, nos quais os membros orgulham-se de trabalhar bem juntos, mas por não permitirem que as diferenças apareçam, não conseguem inovar e tampouco produzir as vantagens competitivas esperadas. As diferenças advindas da diversidade, que poderiam gerar criatividade, novas abordagens para solução de problemas e novas idéias são suprimidas.
- Os criadores são aqueles times que apresentam *performance* superior, com resultados que excedem suas próprias expectativas. Esses times produzem maiores resultados do que times homogêneos compostos por membros de uma mesma cultura e a qualidade das decisões tomadas é superior. Criatividade e inovação são alguns dos resultados obtidos que geram valor para as empresas.

Para os autores, a diferença entre os times criadores e os outros dois tipos reside na maneira como seus membros entendem, incorporam e tomam vantagem de suas diferenças. A diversidade é reconhecida explicitamente e aceita, até mesmo incentivada, e seus impactos são incorporados em cada faceta das atividades do time. Os times multiculturais também ajudam a minimizar o risco de uniformidade e pressões para conformidade que podem ocorrer em times cujos componentes pensam de maneira similar e homogênea devido ao seu *background* cultural (DISTEFANO; MAZNEVSKI, 2000; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003)

Adler (2002) e Schneider e Barsoux (2003) discutem algumas maneiras de aumentar a integração necessária para que os times multiculturais alcancem alta *performance*. Os autores sugerem que os líderes devem selecionar seus membros de acordo com suas capacitações para o atingimento de objetivos. Eles devem ser homogêneos em habilidade e heterogêneos em atitudes, para propiciar diferentes abordagens ao problema. É fundamental que os membros dos times multiculturais reconheçam as diferenças, estabeleçam a visão e definam o objetivo do grupo, de forma a mantê-los motivados a atingirem um objetivo comum.

A equalização de poder, para que todos os membros participem e contribuam, fomenta o respeito mútuo entre os membros de um time multicultural. Para que haja verdadeira integração entre membros de culturas diferentes é necessário um ambiente onde essas pessoas possam encontrar-se e interagir como iguais (ADLER, 2002; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHNEIDER; BARSOUX; 2003).

Na definição de responsabilidades, os membros devem ter claro qual é o objetivo do grupo como um todo e de qual é o seu papel individual no atingimento do objetivo. Como atingir consenso e tomar decisões em time implica em negociações que diferem em abordagem dependendo da cultura, as regras devem ser definidas pelo time multicultural no início da formação do grupo. Por fim, é recomendável que os líderes dêem *feedback* positivo ao time e a seus membros no processo para o atingimento de objetivos e no atingimento de resultados desde o início da formação do time (ADLER, 2002; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Adler (2002) afirma que o *feedback* positivo leva os membros do time multicultural a se verem como um time ao mesmo tempo que valoriza cada membro com sua diversidade como contribuidor individual.

Portanto, times multiculturais bem sucedidos são aqueles que encontraram maneiras de integrar a contribuição diversa de seus membros e de encontrar soluções e adicionar valor por conta de sua diversidade - e não apesar de. Adler (2002) discute o equilíbrio entre a necessidade simultânea de criatividade (divergência) e coesão (convergência) como um dos pilares que definem times multiculturais efetivos. Para Schneider e Barsoux (2003), eles são também aqueles que aprenderam a encontrar prazer no processo de descobrir as diferenças culturais, ao percebê-las como oportunidades para aprender e compartilhar experiências e diversão.

No próximo capítulo será discutida a metodologia de pesquisa utilizada para investigar-se o impacto da percepção das possíveis diferenças e similaridades culturais

entre brasileiros e argentinos atuando em times multiculturais compostos de membros dos dois países.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para Abramo (1979), fazer ciência é a própria definição do conceito de pesquisa. Seu texto mostra que a pesquisa é um processo amplo, cujo princípio é uma proposição de um projeto de conhecimento e cuja produção envolve um conjunto de atividades necessárias e o seu resultado final. Para o autor, a obediência aos princípios gerais do chamado método científico é o que caracteriza a pesquisa científica.

Metodologia é a maneira de tratar o processo de pesquisa, de acordo com Collins e Hussey (2005). Para os autores, ela abrange desde a base teórica até a coleta e análise de dados e se organiza em torno das seguintes questões centrais: quais foram os dados coletados, por que determinados dados foram coletados e como foram analisados. Abramo (1979) afirma que, embora todo projeto de pesquisa tenha algo de subjetivo, seu êxito depende dos procedimentos metodológicos adotados.

A metodologia de pesquisa adotada visa a auxiliar no conhecimento científico do problema de pesquisa proposto, orientando-a de forma a tornar efetiva tal intenção, conforme propõe Abramo (1979). A investigação neste trabalho se propõe a identificar a percepção de executivos brasileiros e argentinos que trabalham em times multiculturais compostos de membros dos dois países, em relação às possíveis diferenças e similaridades culturais entre Brasil e Argentina.

Este capítulo apresenta a metodologia e a estratégia de pesquisa escolhida, assim como o embasamento teórico para sua escolha, o tipo e método de pesquisa, as unidades de análise e os critérios usados para a seleção das mesmas. O capítulo encerra-se com a apresentação do planejamento e a coleta e análise de dados.

3.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa

Para Collins e Hussey (2005), existem metodologias-chave para cada paradigma, ou seja, o paradigma adotado tem muita importância na escolha da metodologia a ser usada. Kuhn (1994) define paradigmas como as realizações científicas reconhecidas de maneira universal e que fornecem problemas e soluções-modelo durante um período de tempo, para o grupo praticante de uma ciência. Collins e Hussey (2005) atestam que as crenças fundamentais do pesquisador sobre a realidade estão refletidas no seu projeto de

pesquisa, assim como na forma escolhida para coletar e analisar os dados e na redação de sua tese. Os autores entendem que essa é a razão fundamental pela qual o pesquisador deve estar consciente de seu paradigma pessoal, visto que ele será o fator determinante do rumo escolhido para o projeto de pesquisa.

Existem diferenças fundamentais entre as ciências naturais e as ciências humanas. Em relação aos objetos, tanto o nível de complexidade como a facilidade de identificá-los e observá-los os coloca em pólos distintos em cada uma das ciências. Diferentemente dos fenômenos observáveis na natureza, os seres humanos são dotados de livre-arbítrio, agem de acordo com suas vontades e seu passado, o que envolve cultura e experiências. Em se tratando da realidade humana, a quantificação nem sempre é possível (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Bauer, Gaskell e Allum (2002) verificaram que a pesquisa qualitativa utiliza amostras pequenas e geralmente a observação ocorre durante um período de tempo determinado. A análise busca entender o que se dá na situação estudada e identificar padrões que possam repetir-se em situações semelhantes. Para os autores, é uma análise de retórica inútil a discussão sobre métodos qualitativos e quantitativos serem mutuamente exclusivos, visto não haver, em sua opinião, quantificação sem qualificação.

Bauer, Gaskell e Allum (2002) afirmam que a mensuração do mundo social é precedida pela categorização. Da mesma maneira, a análise estatística resume-se a um apanhado de números se não for seguida de sua devida interpretação. Os autores combatem a idéia de que a simples mensuração e exposição de dados estatísticos são suficientes para a conclusão e a afirmação de que foram obtidos resultados. Sem interpretação adequada, os dados apresentados podem ser irrelevantes, quando não errados. Lanata (2004) discute uma frase apócrifa de Umberto Eco de que a estatística é aquela ciência pela qual se um homem come dois frangos e outro homem não come nenhum, dois homens comeram um frango cada um – o que, para o autor, demonstra a importância da interpretação em pesquisas.

Richardson (1989) destaca que a pesquisa qualitativa é descritiva e investiga o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida. O investigador usa o enfoque indutivo na análise de dados e a preocupação é com o processo. Triviños (1987) afirma que a pesquisa qualitativa penetra na estrutura íntima e não observável do fenômeno de análise, de forma a buscar descobrir suas relações. Processos de amostragem calcados em probabilidades e técnicas de coletas de dados estruturadas, tais como questionários, são características da pesquisa quantitativa (RICHARSON, 1989).

Para Castro (2005), o objetivo da pesquisa qualitativa é a identificação da ausência ou presença de algo. Laville e Dionne (1999) argumentam que a pesquisa qualitativa busca descrever, interpretar e entender o significado da atividade humana. Isto ocorre, na opinião dos autores, pela determinação dos múltiplos fatores da situação, do conhecimento das motivações, das representações e seus valores. Cooper e Schindler (2003) definem pesquisa qualitativa como a que busca entender o “que” e a quantitativa busca descrever o “quanto”. Este estudo foca-se em quais são as percepções de brasileiros e argentinos em relação ao “outro” (da outra nacionalidade), ou seja, no “que”; por isso a estratégia de pesquisa escolhida é a qualitativa.

Definindo o tipo, a pesquisa é exploratória, pois visa ao levantamento de informações sobre o tema e o desenvolvimento de hipóteses a serem testadas por futuros pesquisadores, além do aprofundamento de questões de pesquisas a serem estudadas. A pesquisa exploratória também busca a identificação, nos fenômenos estudados, de relações pouco conhecidas e pouco exploradas na literatura disponível, o que é o caso da percepção dos executivos sobre as possíveis diferenças e similaridades culturais entre Brasil e Argentina em times multiculturais de trabalho (CASTRO, 2005; MALHOTRA, 2001).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos, que permite que as unidades de estudo sejam analisadas em profundidade e de forma comparativa. Esse método é uma forma relevante de pesquisa qualitativa, no qual o exame detalhado de semelhanças e diferenças entre brasileiros e argentinos atuando em times multiculturais, que compõe as unidades sociais escolhidas, buscou oferecer explicações para a dinâmica da situação estudada. A resposta às questões de como e por que os fenômenos estudados ocorrem pode ser obtida a partir desse método (CASTRO, 2005; COLLINS; HUSSEY, 2005; MATTAR, 1994; TRIVIÑOS, 1987).

3.2 Unidades empíricas de análise

Para o estudo de casos múltiplos, foram escolhidas como unidades empíricas de análise de executivos brasileiros e argentinos que atuam ou atuaram em times multiculturais com componentes dos dois países. A seleção dos executivos apresentou os seguintes critérios:

- Foram entrevistados 10 executivos brasileiros e 10 argentinos que atuaram ou atuam em times multiculturais compostos de brasileiros e argentinos;

- Os profissionais entrevistados tinham mais de 10 anos de atuação no mercado de trabalho, de forma que tinham certa maturidade profissional;
- Os executivos escolhidos estavam atuando ou atuaram nesses times por pelo menos um ano;
- Os executivos eram oriundos de empresas da indústria de tecnologia da informação, sendo duas multinacionais americanas atuando em território brasileiro e argentino, uma empresa nacional argentina e outra empresa nacional brasileira. Outro executivo era oriundo de uma empresa brasileira fabricante de queijos e atuante no Brasil e Argentina, seguindo o critério de acessibilidade do pesquisador para com os entrevistados e pelo fato de os executivos brasileiros e argentinos selecionados terem participado de relações de trabalho contínuas com os executivos da outra nacionalidade, de forma a caracterizar a experiência de trabalho como relevante para efeitos de pesquisa.

Não houve distinção entre sexo, idade, credo religioso ou ideologias políticas. Dos entrevistados, quatro eram mulheres, sendo três brasileiras e uma argentina. A minoria feminina explica-se pelo fato de 19 dos 20 executivos escolhidos serem oriundos da indústria de informática, tradicionalmente composta da maioria de executivos do sexo masculino, principalmente em países latino-americanos.

Da amostra de executivos argentinos, apenas um mora no Brasil (há dois anos). No caso da amostra de executivos brasileiros, nenhum morou na Argentina, apesar de que viagens constantes entre os dois países foram efetuadas por todos os entrevistados, por motivos de reuniões de negócios, visitas a clientes e a parceiros de negócios.

3.3 Coleta e análise de dados

Para a coleta de dados primários, foram utilizados como instrumentos entrevistas semi-estruturadas ou informais, pois de acordo com Thiollent (1987) estas permitem a captação de informações menos censuradas quando comparadas com outros procedimentos. Foram entrevistados 10 executivos brasileiros e 10 argentinos de empresas multinacionais e nacionais de tecnologia de informação e de uma empresa brasileira fabricante de queijos atuando em território brasileiro e argentino. Para tanto, foram feitas entrevistas semi-estruturadas, visando identificar aspectos subjetivos.

Entre os 10 executivos brasileiros entrevistados, três são administradores de empresas, cinco são engenheiros (apesar de atuarem como gerentes de negócios), um tem formação em marketing e um é advogado. Dos 10 executivos argentinos, um é administrador de empresas, um tem formação em marketing, sete são engenheiros (apesar de atuarem como gerentes de negócios) e um tem formação em marketing e atua na área de vendas. Na amostra de brasileiros entrevistados, três são do sexo feminino e sete do sexo masculino. Dos argentinos, nove são do sexo masculino e uma é do sexo feminino.

Os entrevistados já trabalhavam há 10 anos, de forma a determinar que havia maturidade em termos de relações de trabalho e que haviam atuado no mínimo durante um ano em times multiculturais com brasileiros e argentinos. Adicionalmente, deveriam ter trabalhado com brasileiros (no caso de argentinos) ou argentinos (no caso de brasileiros) em um período não anterior a três anos da data da entrevista, de forma que as percepções fossem recentes e pudessem ser avaliadas.

Para a coleta de dados, optou-se pelas entrevistas semi-estruturadas e cujas perguntas integram o APÊNDICE A. Yin (2003) afirma que as entrevistas são uma das principais fontes de informação em estudos de caso. As entrevistas devem parecer conversações orientadas mais do que perguntas estruturadas, tornando a entrevista fluida e não rígida. Com isso, o resultado final é o *feedback* dos entrevistados sobre os fatos, adicionados por suas percepções sobre os mesmos. Isso é fundamental neste estudo de casos múltiplos, visto que a questão central diz respeito às percepções de brasileiros e argentinos em relação uns aos outros.

Para a elaboração do questionário semi-estruturado, foi utilizada como base a revisão da literatura. Em primeiro lugar, o questionário pedia aos entrevistados que abordassem o estilo de brasileiros e argentinos, comparando-os, com o objetivo de captar suas percepções livremente. Em seguida, foram abordadas as percepções de ambos em relação uns aos outros nas dimensões relativas à distância de poder, individualismo, masculinidade, necessidade de controlar as incertezas e tempo. As perguntas fazem parte do APÊNDICE A.

Fez-se um pré-teste com o questionário semi-estruturado, de acordo com a recomendação de Creswell (2003), com um executivo brasileiro, que visou a testar as perguntas de pesquisa e fazerem-se possíveis ajustes antes da aplicação formal da entrevista. Essa entrevista foi efetuada na última semana de fevereiro de 2007. A análise mostrou que o questionário inicial (APÊNDICE A) não abordava as percepções dos entrevistados em relação à sua própria cultura, ou seja, o foco estava apenas em como cada

um percebia o colega da outra cultura. Foram feitos ajustes que resultaram no questionário efetivamente aplicado (APÊNDICE B).

As entrevistas foram realizadas no período de cinco de março a quatro de abril de 2007. Figueiredo (2004) sugere que as entrevistas sejam iniciadas com a explanação sobre o objetivo da pesquisa, de forma a conscientizar o entrevistado acerca do tipo de informação que está sendo requerida, do compromisso com o anonimato e da aplicabilidade das informações obtidas dos entrevistados. Adicionalmente, a explicação visou a esclarecer o conceito de cultura nacional e que as perguntas estão embasadas em uma metodologia já validada anteriormente na literatura. As entrevistas com os brasileiros foram realizadas no idioma português e as entrevistas com os argentinos em espanhol.

Foi garantido aos entrevistados que suas identidades, assim como as de suas empresas, seriam preservadas de tal forma que os nomes dos entrevistados, cargos e empresas para as quais trabalham não seriam mencionados neste estudo. Com esse objetivo e para facilitar a análise, foram utilizados os codinomes Executivo Brasileiro 1, Executivo Brasileiro 2 e assim por diante, preservando-se o anonimato dos entrevistados e de suas empresas (QUADRO 1).

Entre os executivos brasileiros entrevistados, quatro exercem função de gerentes de equipes de trabalho e seis trabalham como contribuidores individuais, ou seja, ainda que tenham equipes para gerenciar de maneira matricial, não possuem responsabilidades diretas como gerentes de equipes, tais como avaliação de *performance*, aumentos de salários, promoção ou demissão.

O Executivo Brasileiro 1 morou durante seis anos nos Estados Unidos, tendo retornado recentemente ao Brasil em 2006. Todos os outros entrevistados brasileiros residem e trabalham no Brasil.

QUADRO 1
Executivos brasileiros entrevistados

Codiname	Sexo	Empresa	Formação Acadêmica	Tipo de Atividade
Executivo Brasileiro 1	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Engenharia	Contribuidor Individual
Executivo Brasileiro 2	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Engenharia	Gerente de Equipes
Executivo Brasileiro 3	Masculino	Multinacional Americana Informática 2	Administração de Empresas	Gerente de Equipes
Executivo Brasileiro 4	Masculino	Multinacional Americana Informática 2	Engenharia	Contribuidor Individual
Executivo Brasileiro 5	Feminino	Multinacional Americana Informática 1	Administração de Empresas	Contribuidor Individual
Executivo Brasileiro 6	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Engenharia	Gerente de Equipes
Executivo Brasileiro 7	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Administração de Empresas	Contribuidor Individual
Executivo Brasileiro 8	Masculino	Empresa Brasileira de Informática	Engenharia	Contribuidor Individual
Executivo Brasileiro 9	Feminino	Multinacional Americana Informática 1	Marketing	Gerente de Equipes
Executivo Brasileiro 10	Feminino	Multinacional Americana Informática 1	Advocacia	Contribuidor Individual

Da mesma maneira que no caso dos entrevistados brasileiros, para os executivos argentinos foram utilizados os codinomes Executivo Argentino 1, Executivo Argentino 2 e assim por diante (QUADRO 2).

A empresa multinacional americana de informática 1 é a mesma no caso de brasileiros e argentinos entrevistados, o que significa que dos 20 executivos entrevistados, 15 trabalham na mesma empresa multinacional americana. Apesar da concentração de entrevistados em uma única empresa, por questões de acessibilidade, o estudo de Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005) feito na IBM mostrou que as questões de cultura nacional transcendem a cultura corporativa e permanecem visíveis aos estudiosos e observadores.

Entre os executivos argentinos entrevistados, três exercem função de gerentes de equipes de trabalho e sete trabalham como contribuidores individuais. Contribuidores individuais são aqueles que, conforme discutido anteriormente, ainda que tenham equipes para gerenciar de maneira matricial, não possuem responsabilidades diretas como gerentes de equipes, tais como avaliação de *performance*, aumentos de salários, promoção ou demissão.

QUADRO 2

Executivos argentinos entrevistados

Codínome	Sexo	Empresa	Formação Acadêmica	Tipo de Atividade
Executivo Argentino 1	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Engenharia	Gerente de Equipes
Executivo Argentino 2	Masculino	Empresa Argentina de Informática	Engenharia	Gerente de Equipes
Executivo Argentino 3	Feminino	Multinacional Americana Informática 1	Administração de Empresas	Contribuidor Individual
Executivo Argentino 4	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Engenharia	Contribuidor Individual
Executivo Argentino 5	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Engenharia	Contribuidor Individual
Executivo Argentino 6	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Engenharia	Contribuidor Individual
Executivo Argentino 7	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Engenharia	Contribuidor Individual
Executivo Argentino 8	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Engenharia	Contribuidor Individual
Executivo Argentino 9	Masculino	Multinacional Americana Informática 1	Advocacia	Gerente de Equipes
Executivo Argentino 10	Masculino	Empresa Brasileira Fabricante de Queijos	Marketing	Contribuidor Individual

O Executivo Argentino 6 trabalha no Brasil, com responsabilidade sobre a América Latina há dois anos. O Executivo Argentino 7 trabalha atualmente no Chile, onde reside há quase três anos. O Executivo Argentino 9 trabalha atualmente na Itália, onde reside há quase três anos. O Executivo Argentino 10 trabalha para uma empresa brasileira locada em Buenos Aires.

As entrevistas tiveram duração média de duas horas de duração. Figueiredo (2004) explica a importância de as entrevistas semi-estruturadas, apesar da informalidade, seguirem um roteiro semi-estruturado, o que foi feito.

A análise dos dados qualitativos representa um desafio, de acordo com Castro (2005) e Mattar (1994), tendo em vista que não existe um conjunto de convenções para análise aceito universalmente, equivalente aos dados observados por métodos quantitativos. Neste estudo, seguiu-se o proposto por Yin (2003): a construção de um referencial teórico sólido que embase a análise dos dados obtidos por meio do instrumento de coleta de dados escolhido. Desta maneira, entende-se que a relevância esperada para obter-se a resposta ao problema de pesquisa é possível de ser alcançada. O próximo capítulo trata da análise dos dados obtidos com as entrevistas realizadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A percepção de brasileiros e argentinos sobre as possíveis diferenças e semelhanças culturais e sua análise são discutidas a seguir. Os entrevistados demonstraram entusiasmo ao descrever suas percepções sobre as diferenças entre brasileiros e argentinos. Os executivos manifestaram apreciação (na maior parte das vezes por parte dos argentinos em relação aos brasileiros) e desaprovação (na maior parte das vezes por parte dos brasileiros em relação aos argentinos) e raramente indiferença. Em face das perguntas, quase sempre os entrevistados tinham opiniões fortes a respeito dos temas abordados.

A análise foi dividida em seis partes: percepções sobre distância de poder, individualismo, masculinidade, necessidade de controlar as incertezas, tempo e impacto das percepções de brasileiros e argentinos uns sobre os outros nos negócios.

4.1 Distância de poder

Conforme já discutido, a dimensão distância de poder trata de como as diversas sociedades encontraram diferentes soluções para a questão da desigualdade. A pesquisa de Hofstede (1984) efetuada na década de 70 posicionou o Brasil com índice 69 em relação aos países pesquisados e Tanure (2005), em suas pesquisas efetuadas 30 anos mais tarde, relatou que o índice do Brasil aumentou para 75, numa escala em que zero significa baixa distância de poder e 100 significa alta distância de poder. A Argentina, por sua vez, tinha índice 49 na pesquisa de Hofstede e Hofstede (2005), cujo índice baixou para 46 na pesquisa de Tanure (2005).

4.1.1 *Executivos brasileiros*

As entrevistas realizadas com os brasileiros revelaram a percepção entre eles de que os argentinos são vistos como confrontadores. Os brasileiros foram percebidos por si mesmos como mais flexíveis, pois para os entrevistados, confronto e flexibilidade são antônimos. Essa percepção gera desconforto nos brasileiros entrevistados, frutos do paternalismo no qual os membros do clã devem obedecer ao patriarca, que tudo pode, sem

questioná-lo (BARBOSA, 2006; BARROS; PRATES, 1996; ROSEN, 1971; TANURE, 2005). Isso pode ser investigado nos depoimentos de alguns entrevistados:

O argentino não é tão flexível assim, é mais centrado, mais difícil, mais duro de negociação (Executivo Brasileiro 2)

Se tiver de definir os argentinos com uma palavra, eu diria: teimosos. Acaba-se perdendo tempo para explicar as coisas básicas, inclusive quem é o chefe (Executivo Brasileiro 3)

A tomada de decisão fica no nível do líder (argentino) e o povo fica sabendo depois... Por outro lado, os outros não recebem bem, estão sempre discutindo, não aceitam, sempre se rebelam. Entre eles não há consenso (Executivo Brasileiro 4)

A postura de espectador do brasileiro, seu mutismo e ausência de argumentação crítica (BARBOSA, 2006; TANURE, 2005) são contrastados pelo jeito frontal dos argentinos. Para os brasileiros, acostumados a evitar o conflito, a postura confrontadora dos argentinos choca e incomoda. O Executivo Brasileiro 3 expressa esse desconforto em observação sobre ter de explicar quem é o chefe: para ele, confronto significa desrespeito à autoridade formal, distúrbio à tão valorizada harmonia, falta de cooperação, rebelião, falta de consenso e arrogância.

A questão da arrogância foi mencionada pelos executivos brasileiros entrevistados, devido à maneira impositiva e frontal de negociar dos argentinos. Para os brasileiros, o argentino não tem medo de criar conflito, o que equivale para o brasileiro a “entrar em uma briga”. Na percepção dos brasileiros, o argentino busca o confronto e o encara como parte do dia-a-dia, sem levar para o lado pessoal. Isso se reflete no desconforto que a interação entre os dois povos provoca nos brasileiros: para eles, trabalhar com os argentinos significa entrar em crise, pois se perde a tão valorizada harmonia no trabalho, por conta dos confrontos criados pelos “contestadores” argentinos. Implica também, em sua percepção, a quebra das relações pessoais, tão apreciadas na cultura brasileira. Confronto para o brasileiro gera inimizade, falta de intimidade e ele tem dificuldades em conviver com isso, pois ele tem a necessidade de “pertencer” a um grupo. A rejeição a esse estilo é demonstrada pelos entrevistados.

O argentino não se preocupa muito de entrar em uma briga. O brasileiro já busca mais a harmonia. De forma geral, o brasileiro tende a ficar mais confortável em um ambiente mais harmonioso. O argentino não está nem aí – se precisar gritar, ele grita, se precisar enfrentar, ele enfrenta. Se o brasileiro brigar em uma reunião, ele sai mal, o argentino não, para ele é dia-a-dia (Executivo Brasileiro 3).

A primeira impressão de negócios dos argentinos é que eles são mais arrogantes que os brasileiros e menos flexíveis. Os brasileiros perguntam, averiguam, discutem como usar (Executivo Brasileiro 6).

Se ele (brasileiro) tiver de reclamar alguma coisa, ele não o faz por medo de perder o emprego e o argentino não, ele manda pau, manda fogo (Executivo Brasileiro 7).

Alguns entrevistados perceberam a arrogância como indício de que os argentinos são mais autoconfiantes e até mais preparados que os brasileiros. Para os brasileiros, o argentino confronta porque tem opinião própria, argumentos e fundamentação, o que lhe permite ter autocrítica e permite que ele contribua com suas opiniões. O argentino, na percepção dos brasileiros entrevistados, não teme as represálias, pois está seguro do que pensa e sabe o quanto pode agregar ao negócio com suas observações. Em contrapartida, o brasileiro se percebe como menos preparado e sem opinião própria, corroborando o que Tanure (2005) discute em seus estudos sobre o estilo de gestão brasileiro.

O argentino é muito confiante e essa confiança vem do lado da prepotência, mas talvez não seja prepotência, mas sim de ele ser mais preparado e mais confiante que o brasileiro (Executivo Brasileiro 9)

Conforme a literatura, o brasileiro se percebe como não confrontador, mas não necessariamente cumpridor das regras, muitas vezes adotando atitudes “para inglês ver”, ao passo que o argentino, ainda que reclamando e contrariado, cumpre as ordens do chefe. Para os brasileiros, não importa o que é real – se a direção do líder será executada ou não – mas sim parecer concordar e evitar o conflito. Na cultura brasileira, o confronto é menos aceitável do que o aquiecer e não cumprir a ordem (CALDAS; WOOD, 2000; TANURE, 2005).

O brasileiro diz que vai fazer, procura ser agradável na negociação, mas depois faz o que ele quer, não necessariamente obedece. O argentino não procura ser agradável, o brasileiro procura aparentemente estar agradável na negociação. Mas o resultado é que o argentino tem de se dobrar por obediência à hierarquia e aí ele obedece, ainda que contrariado. O brasileiro finge obedecer, mas depois não necessariamente cumpre as decisões (Executivo Brasileiro 8).

Na percepção de alguns executivos brasileiros, a humildade brasileira não é vista como algo positivo, mas sim como fruto de um espírito de espectador identificado por Barros e Prates (1996) e Tanure (2005) e também da passividade característica do brasileiro. Para esses entrevistados, o brasileiro não tem orgulho por de falta identidade nacional, corroborando o que Barbosa (2006) discute em seus estudos.

Eu acho que o modestinho não tá com nada, a gente tem de mudar esse espírito colonizado nosso, os argentinos estão mais perto de como deve ser. Eu sempre me lembro do amigo Nelson Rodrigues que escreve milhares de artigos de como o brasileiro se acha uma m*, como nós (brasileiros) temos essa mente de colonizados, chega um estrangeiro e fala um monte de b* e a gente aplaude porque ele é inglês ou americano. A gente não tem um orgulho nacional, se a gente recebe um prêmio a gente fica meio bobo, não sabe como reagir. Ele (Nelson Rodrigues) tem vários artigos sobre a postura passiva do brasileiro sobre o seu sucesso. Os argentinos defendem mais a pátria deles do que a gente, eles têm mais orgulho de ser argentinos, eles têm uma cultura da qual eles se orgulham, sei lá, é diferente (Executivo Brasileiro 10).

O nacionalismo argentino citado pelo Executivo Brasileiro 10 foi identificado e mencionado espontaneamente por vários brasileiros entrevistados. Há uma percepção por parte dos brasileiros de que os argentinos têm orgulho nacional, são patriotas e que isso é algo que o brasileiro não tem, a não ser no futebol. A humildade brasileira seria fruto da falta de amor-próprio, da passividade e da falta de entendimento de quem ele é. Há uma questão de identidade nacional que está sempre sendo questionada quando algo dá errado e que leva o brasileiro a ter vergonha de ser quem é (BARBOSA, 2006).

O brasileiro percebe-se como conseguindo coisas com “jeitinho”. Nesse caso, o “jeitinho” é visto como um mecanismo para levar vantagem em situações adversas. É interessante, porém, destacar que os entrevistados associam o “jeitinho” à lei de Gerson, discutida por Barbosa (2006), segundo a qual o brasileiro quer levar vantagem em tudo.

... embora o brasileiro, pelo jeitinho brasileiro de ser, acabe levando vantagem. Temos (brasileiro) fama de levar vantagem em tudo (Executivo Brasileiro 4).

O argentino é percebido pelos brasileiros como mais autoritário em termos de liderança do que o brasileiro. Todos os entrevistados responderam que os argentinos, comparativamente com os brasileiros, tomam decisões sem consultar as bases ou são menos inclinados do que os brasileiros a ganhar a aprovação do time de trabalho. Essa percepção pode advir da comparação entre os líderes brasileiros e argentinos, na qual, para os brasileiros, os argentinos são menos emocionais e paternalistas do que o típico líder brasileiro. A baixa distância de poder não é sinônimo de falta de hierarquia e o argentino não evita fugir de conflito pela ausência desta. Mas para o brasileiro, acostumado com o paternalismo, um tipo de liderança na qual o líder toma decisões sozinho, mas aparentemente as compartilha com o grupo antes de tomá-las, enaltece o sentimento de “pertença”, descrito por Tanure (2005) e traz uma sensação de conforto. O estilo argentino, por outro lado, é desconfortável ao brasileiro, que se sente “excluído” do grupo e sem o lado “pessoal” que permeiam as relações profissionais no Brasil. O brasileiro, ao trabalhar

com argentinos, sente falta da relação pai/filho ou de liderança com benevolência, não conseguindo enxergar o estilo paternalista no líder argentino. Por isso, o brasileiro sente-se desconfortável por não ter a segurança de que o líder argentino irá “cuidar” dele, algo que, em sua percepção, um líder brasileiro faria (TANURE, 2005).

A tomada de decisão fica tomada no nível dele e o povo fica sabendo depois (Executivo Brasileiro 4)

A primeira impressão de negócios de argentinos é que eles são mais arrogantes que os brasileiros e menos flexíveis. Os brasileiros perguntam, averiguam, discutem como usar. O argentino exige que seja daquele jeito e quer fazer da maneira dele (Executivo Brasileiro 6).

O argentino, ele toma a decisão, e ele espera que os funcionários sigam as instruções que foram tomadas por ele... o cara que sempre impõe sem ouvir a equipe é um estilo arrogante, sei lá (Executivo Brasileiro 7)

O líder brasileiro não é muito de pedir opiniões. Ele consulta uma base, mas ele é muito mais emocional que profissional. O argentino é mais objetivo, ele toma uma decisão mais profissional, mas não envolve muito o grupo (Executivo Brasileiro 9).

Alguns entrevistados brasileiros admitem que a aparente “consulta” dos líderes brasileiros, em sua opinião, visa muito mais a tornar a decisão mais palatável que efetivamente pedir a opinião da base, porém isso é desejado e aceitável, pois na sua percepção, traz o conforto de pertencer ao grupo. Isso foi discutido por Tanure (2005) e Barros e Prates (1996) como parte do subsistema informal, presente no estilo de gestão brasileiro, que busca a segurança e a harmonia.

O brasileiro consulta as bases para ter o respaldo, para não ter muita divergência, para a ordem não ser tão *top down*, a fim de que ela seja mais palatável. Os níveis acima já decidiram o que querem, já está mais ou menos encaminhado, mas eles consultam as bases para ver a percepção e nas reuniões eles tentam ter o consenso, quando vêem resistência tentam explicar, mas já está decidido. Ai quando a decisão é anunciada ela é melhor recebida porque as bases têm a percepção de que participaram, etc., ou seja, foram preparadas para recebê-la (Executivo Brasileiro 4)

O lado contestador do argentino tem seu aspecto positivo, na percepção de alguns brasileiros, ainda que cause desconforto.

A gente tá muito acostumado a mandar e os caras fazerem. Não gostamos de ser contestados. E isso é ruim para nós, porque acabamos fazendo trabalhos porcos pela falta da contestação. Ou seja, o lado contestador deles é bom (Executivo Brasileiro 3).

Alguns dos executivos brasileiros entrevistados identificaram como brasileira a incapacidade de dizer não, algo percebido por eles como negativo. Barbosa (2006)

detectou essa característica e afirmou que dizer não, para o brasileiro, é aventurar-se no terreno do desconhecido, algo relatado com precisão no depoimento:

Eu acho que talvez os argentinos tenham um pouco daquele estilo dos espanhóis, de serem mais cortantes. Eles são mais diretos, porque os brasileiros não conseguem falar não, a gente tem uma dificuldade enorme de dizer não. A incapacidade do brasileiro de desagradar o outro, eu acho que os argentinos não têm essa dificuldade, eles são mais cidadãos do mundo. Exemplo: um amigo meu francês que mora há muito tempo no Brasil foi para Paris e um mendigo pediu esmola e ele foi contaminado pelo brasileiro e ficou enrolando “não trouxe carteira, etc.” e aí o mendigo perguntou: “é sim ou é não?”... (Executivo Brasileiro 10).

Dos 10 executivos brasileiros, oito consideram os argentinos mais formais no relacionamento de trabalho e os brasileiros mais pessoais, o que foi identificado por Barros e Prates (1996) e Tanure (2005). Barbosa (2006) discute como, para os brasileiros, as relações pessoais têm precedência sobre qualquer outro critério e isso é a causa, para a autora, de os brasileiros não serem “sérios”, pois a amizade tem primazia sobre o cumprimento da lei. Essa característica é corroborada no depoimento do Executivo Brasileiro 1.

Eles são mais, muito mais formais, mais estruturados para discutirem os pontos do que os brasileiros. Eles focam e desenvolvem melhor a lógica do que eles querem dizer. Os brasileiros se perdem em excesso de firulas e adjetivos e comentários (Executivo Brasileiro 1).

4.1.2 Executivos argentinos

Os argentinos se consideram menos preocupados com o consenso se comparados aos brasileiros, ou seja, confirmam sobre si mesmos a percepção que os brasileiros têm deles. Para os argentinos, uma negociação com eles pode tornar-se agressiva e dura. Mas, diferentemente da percepção brasileira, sua interpretação é de que isso mostra coragem e objetividade. Isso é fruto da idéia de que ele é mais esperto do que os outros e pode contribuir com suas idéas (AGUINIS, 2003; PALONSKY, 1995; PIGNA, 2004).

O estilo de trabalho dos argentinos é mais direto, mais agressivo, não saberia dizer se necessariamente mais veloz. O estilo argentino tem mais coragem. E em geral eu tenho a impressão que há pouco respeito ou menos cuidado com a outra pessoa... podem ser ditas coisas em uma reunião onde se pode ferir a outra pessoa e tudo é mais direto e não se busca o consenso. Ou seja, as posições de negociação dos argentinos são mais duras (Executivo Argentino 5).

Os líderes brasileiros são tidos pelos argentinos como mais autoritários porque eles não permitem a participação. Para o argentino, participar significa ter o direito de confrontar, de poder dar sua opinião. Se um líder argentino, ainda que tome a decisão, permite que seus liderados opinem, isso significa que ele teve a oportunidade de participar, ainda que sua idéia não tenha sido implementada. Para eles, o líder brasileiro não permite a participação porque toma a decisão verticalmente, esperando ser obedecido sem questionamentos. Isso foi identificado na literatura por autores como Hofstede (1984), que discute como países com baixa distância de poder incentivam as pessoas desde a infância a dizer não e a questionar a autoridade e, por outro lado, países com alta distância de poder, como o Brasil, têm demonstrações de independência desencorajadas, pois a obediência sem questionamentos é a força que move as relações.

No Brasil, a liderança é muito mais vertical comparada com a Argentina, que é mais participativa. Eu li um artigo uma vez numa revista, uma pesquisa foi feita que o funcionário médio brasileiro preferia ter um chefe de fora por causa da pouca participação nas decisões, porque o chefe brasileiro manda em tudo (Executivo Argentino 6).

No caso brasileiro, você tem a impressão de que está participando de um processo, mas na verdade a decisão já está tomada, você nunca teve a opção de participar. O argentino é mais participativo (Executivo Argentino 7).

Apesar de o argentino perceber o líder brasileiro como mais autoritário, ele o vê também como mais cordial, ou seja, mais preocupado em manter a impressão de harmonia no grupo. Para os entrevistados argentinos, cordialidade não é sinônimo de eficiência. Segundo ele, seu estilo menos emocional é mais direto, as preocupações com o lado pessoal são vistas como perda de tempo, algo comum em países com baixo índice de distância de poder (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

O clima de negociação com os brasileiros será sempre muito cordial, muito alongado, mas alcançar algo é outra coisa. Na mesa de negociação argentina podem sair discussões em tons mais fortes e altos, mas se vai chegar em algum lugar (Executivo Argentino 9).

Os argentinos destacaram que apesar de os brasileiros aparentemente serem mais amistosos, eles parecem, em sua percepção, estar ocultando algo. Adler (2002), conforme discutido anteriormente, afirma que para os brasileiros (cultura particularista) a “verdade” dita depende da pessoa envolvida e de seu relacionamento com ela e os argentinos não são considerados próximos. Os argentinos se descrevem como aqueles que dizem a “verdade”, independentemente do público e de seu relacionamento com eles. A percepção da falta de

transparência dos brasileiros causa desconforto aos argentinos porque eles não sabem o que esperar e se realmente o que foi negociado será executado.

Os argentinos são muito explícitos em sua linguagem e não sei se isso cai muito bem no Brasil. Por outro lado, os argentinos pensam que os brasileiros estão ocultando informações e que sabem mais do que dizem. Os brasileiros devem pensar que os argentinos são um “salame” (desbocados) que chegam e falam o que pensam. Os brasileiros talvez nunca falem a verdade. No momento de fechar a negociação vão dar mil voltas: “você é meu amigo, tudo bonito”, mas não se sabe o que o brasileiro pensa. É uma mistura de japonês e italiano (Executivo Argentino 9).

Alguns executivos argentinos entrevistados entendem que eles têm tanta necessidade de expor seu ponto de vista e de discutir por discutir que se acaba perdendo tempo sem necessidade, percebendo os brasileiros como mais ágeis.

Os brasileiros são mais decididos e mais ágeis. Os argentinos gostam de negociar por negociar e aí se perde tempo para obter-se pouco ganho (Executivo Argentino 1).

O lado “reclamador” do argentino foi definido pelos entrevistados como uma necessidade para a obtenção de atenção e como meio para atingirem-se objetivos, ratificando o que foi identificado na literatura (AGUINES, 2003). Para os argentinos, a culpa é sempre dos outros e ele usa a reclamação como uma maneira de ganhar foco e aquilo que necessita para seguir adiante nos negócios.

No Brasil, as coisas são maiores, há muita infraestrutura que ajuda que as coisas aconteçam. Na Argentina, a infraestrutura é menor e em nível político o negócio do Brasil é maior e nada na Argentina se justifica - o argentino trabalha com menos recursos. E aí eu tenho uma percepção de que o argentino é mais engenhoso que o brasileiro, é mais *entrepeneur*, porque consegue as coisas gritando, magnificando os problemas para obter os recursos necessários. Ele reclama, perturba e pressiona e aí ganha recursos. Aí o outro se cansa e manda ao argentino o que ele quer porque diz: esse me perturba, me chama todos os dias, vou lhe dar o que ele quer (Executivo Argentino 7).

No tocante ao estilo preferido de liderança, a maioria dos entrevistados argentinos relatou que depende do projeto. Em casos de emergência, liderança consultiva não funciona, porque se espera que alguém tome a decisão. Em outros casos, a participação do grupo é considerada importante pelos entrevistados, mas, principalmente no caso argentino, eles esperam que um líder tome a decisão final. Isso reflete o desejo dos argentinos de uma liderança firme. Ainda que o índice nessa dimensão no caso da Argentina seja 46, indicando baixo nível de distância de poder (TANURE, 2005), os

argentinos entrevistados demonstraram clara preferência por uma liderança definida que tome a decisão final e que dê a direção para onde os liderados devem seguir.

A aparente contradição pode ser explicada na literatura pela necessidade que o argentino tem em responsabilizar o outro pelos problemas e soluções, especialmente em situações de risco (AGUINES, 2003) e pela cultura de autoritarismo que prevalece até os dias atuais na Argentina (AGUINES, 2003; HAMILTON, 2004). Essas características não se anulam com a falta de receio do argentino em confrontar o chefe. Além disso, o fato de a Argentina posicionar-se como um país com alta necessidade de controlar as incertezas, o que será explorado mais adiante, permite inferir-se que para ele, em situações de risco a presença de uma liderança especialista que tome as decisões diminui as incertezas (HOFSTEDE, 1984).

4.2 Individualismo

Na dimensão que trata sobre qual relação entre o indivíduo e a coletividade prevalece em dada sociedade, tanto o Brasil como a Argentina tendem a assumir características mais coletivistas, conforme já analisado (HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005). No caso do Brasil, de acordo com DaMatta (1990), o individualismo significa rejeitar-se o próprio Brasil e submeter as pessoas ao universo impessoal das leis, desprotegendo-as.

O Brasil tinha índice 38 na pesquisa de Hofstede (1984) e na revisão de Tanure (2005); 30 anos depois subiu para 41, em uma escala na qual zero mostra tendências coletivistas e 100 refere-se a sociedades mais individualistas. A Argentina tinha índice 46 na pesquisa de Hofstede (1984) e na revisão de Tanure (2005) demonstrou ligeira queda para 42, tendo ficado no mesmo *cluster* que o Brasil. Nenhum dos dois países apresentou diferenças significativas na revisão de Tanure (2005). Características como emoção e cordialidade fazem parte das facetas dessa dimensão e o Brasil é mais neutro na comparação com a Argentina.

4.2.1 Executivos brasileiros

Os brasileiros definem os argentinos como mais individualistas e todos os entrevistados os descrevem como propensos a dar crédito ao indivíduo em caso de premiações, diferentemente dos brasileiros, que premiam o time como um todo.

Eu não acho isso bom (busca de interesses próprios como ganhos financeiros) porque isso não leva à harmonia no grupo, pois dificilmente se atingem objetivos tendo na equipe pessoas que pensam dessa forma. É muito difícil, pois o profissional quer defender o seu e o resto que se exploda, mas o tiro sai pela culatra, pois todos estão dentro do mesmo barco e ele está tentando fazer um furo para prejudicar o outro e esquece-se que ele também está no barco (Executivo Brasileiro 2)

Aparentemente, em relação aos brasileiros, eles preservam o individualismo mais que nós, apesar de trabalharem para a mesma empresa como o grupo, eles têm de marcar a presença dizendo que discordam de alguma coisa. A opinião do grupo é importante, mas não tão importante quanto a individual (Executivo Brasileiro 4).

No caso dos argentinos, vai para os que mais contribuíram. Eu acho que vai pro time no caso dos brasileiros, eu acho que é uma característica, porque o brasileiro se preocupa em estar bem com todos (Executivo Brasileiro 5)

Vale destacar que a atitude de premiar o grupo não é apreciada por grande parte dos entrevistados brasileiros que atuam como contribuidores individuais, pois eles a vêem como negativa.

América Latina protege os amigos. Os dois (brasileiros e argentinos) têm essa tendência e eu acho isso ruim. Isso não é bom porque não dá igualdade de condições. Por exemplo, se eu sou amigo do poderoso eu estou feliz, se não sou, estou ferrado. É céu e inferno e eu não consigo uma situação que seja justa. Estou no céu ou no inferno por amizade ou inimizade e não por justiça (Executivo Brasileiro 8)

Eu prefiro o estilo argentino, que é o de premiar o que contribuiu mais (Executivo Brasileiro 5)

Eu acho que premiar o time é uma característica brasileira, porque o brasileiro se preocupa em estar bem com todos. Eu prefiro o estilo do que contribuiu mais (Executivo Brasileiro 7).

Os argentinos têm regras mais claras, os brasileiros tendem a usar regras subjetivas e ficar preocupados se o outro vai ficar chateado, ficam preocupados com a repercussão sobre o outro (Executivo Brasileiro 1)

Não chega a ser nepotismo, mas é questão de relação de confiança. Você acaba não dando mérito a quem merece o mérito, mas a quem você confia mais, em detrimento do mérito. O *networking* é mais importante do que a competência, isso no caso de promoções (Executivo Brasileiro 4)

Isso pode ocorrer pela percepção dos entrevistados de que eles não serão os premiados em casos onde não façam parte do círculo íntimo dos líderes da equipe ou por aquilo que Barbosa (2006) identificou como conflito brasileiro: querer as regras universalistas em teoria para os outros, mas na prática querer que seu caso particular seja levado em consideração, usando para isso as relações pessoais.

Foi possível identificar nas pesquisas que os entrevistados que afirmaram não gostar de premiação coletiva eram todos contribuidores individuais, ou seja, não eram gerentes de equipes de trabalho. Os brasileiros entrevistados que gerenciavam uma equipe, no entanto, unanimemente mostraram-se a favor de premiar o grupo. Isso pode ser entendido como fruto de fatores como o conflito brasileiro identificado por Barbosa (2006), de querer os benefícios da cultura universalista e meritocrática, mas ao mesmo tempo buscar-se manter os privilégios aos “amigos” quando em situação de poder. A expectativa do pai benevolente, já descrita na literatura (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005), também contribui para o líder brasileiro querer agradecer a todo o grupo e com isso ganhar sua lealdade.

Os créditos devem ser dados à equipe e não aos indivíduos, porque cada um tem uma função e todos ajudaram e a pessoa não conseguiria atingir o objetivo sozinha (Executivo Brasileiro 2).

Houve também destaque por parte dos executivos brasileiros entrevistados sobre a questão da necessidade de proteção do liderado pelo líder, algo identificado por Tanure (2005) e por Barros e Prates (1996) como paternalismo, ou seja, a composição da dimensão distância de poder mais relações. Os liderados esperam que os líderes cuidem deles e garantam seu bem-estar, o que os autores identificaram como fenômeno psicossocial de dependência continuada de liderados pelos líderes.

O que eu não gosto pessoalmente é de trabalhar com times remotos. É um estilo meu. Quando eu sinto que o time está mais perto de mim eu me sinto bem mais confortável, porque o meu estilo de gerenciar é um estilo agregador. É fazer com que o time seja parte. Eu tenho dificuldade de fazer isso quando o time está distante... (Executivo Brasileiro 3).

Os brasileiros não se sentem à vontade de estar em um ambiente onde eles não se dão bem com o chefe. Eu conheço muitos brasileiros que se demitiram porque não se dão bem com o chefe; e não importa a carreira ou ganho financeiro... Os brasileiros são mais calorosos e têm muita preocupação em ter um ambiente de trabalho bacana para se trabalhar... eles se preocupam com o ambiente de amizade (Executivo Brasileiro 7).

No que diz respeito à questão de preferência por promoções e reconhecimentos a membros de sua própria cultura, brasileiros e argentinos entendem que isso ocorre e é algo

comum. Muitos dos executivos brasileiros aceitam isso como algo natural e que deve ocorrer, porém os argentinos entrevistados não gostam dessas preferências. Os brasileiros têm a necessidade de tornar tudo muito pessoal e de as relações no trabalho transporem o profissional e incluírem o pessoal, o que é destacado pelo executivo brasileiro a seguir:

A gente quer colocar o amigo, alguém que você confia... É lógico que eu vou tender a ajudar a alguém do Brasil porque eu estou o dia inteiro com os caras e é a mesma coisa do lado de lá... Entre nós e os argentinos, que ganhemos nós. É bem nós contra eles e existe isso dos dois lados (Executivo Brasileiro 3).

Nota-se que, para o brasileiro, há a percepção de uma rivalidade com os argentinos, definidos como “os outros” (indivíduos), ou seja, estranhos e diferentes dos brasileiros (pessoas). Portanto, o ditado “para os amigos, tudo; para os estranhos, nada; para os inimigos, a lei” discutido por Barbosa (2006) entra em voga nas relações de trabalhos entre brasileiros e argentinos. Apesar da proximidade entre os dois países em termos culturais identificada na literatura e discutida anteriormente, para os brasileiros eles não pertencem ao grupo e, portanto, não são confiáveis, não podendo ter tratamento igualitário em relação aos brasileiros.

A relação de trabalho que ultrapassa a esfera profissional não é apenas percebida pelos brasileiros como algo confortável, mas também como quesito que indica a preferência por trabalhar-se com um determinado indivíduo/grupo ou não. A maioria dos executivos brasileiros prefere trabalhar com brasileiros, não apenas pela possibilidade de uma amizade pessoal existir, mas porque a inexistência da mesma, na sua percepção, prejudica a relação de trabalho. Isso está implícito em depoimentos como o do Executivo Brasileiro 6:

Pela afinidade cultural (prefiro trabalhar com os brasileiros), desde tomar cerveja depois do trabalho, ou seja, sair com o cliente que virou amigo, fazer academia junto, fazer passeios no final de semana. As diferenças culturais impactam sim. Flui muito mais uma amizade com um brasileiro do que com culturas diferentes, seja um latino, seja um norte-americano (Executivo Brasileiro 6).

Alguns entrevistados brasileiros registraram a constante necessidade do brasileiro de estar em harmonia com o grupo em detrimento dos objetivos de negócio, o que Barbosa (2006) descreveu como imaturidade, e as amizades tendo primazia sobre outros valores. O brasileiro, segundo alguns entrevistados, prefere fazer coisas ilegais a traír o grupo.

O jeito latino-americano de ser pode favorecer algum desvio de procedimento, premiando quem não merece... O brasileiro prefere harmonia com o grupo e tenta disfarçar o individualismo porque isso não seria bem visto. Ele gosta da premiação individual, mas prefere o grupo. Se não for o grupo e sim ele o

premiado, ele gostaria, mas teme não ser bem visto. Para fazer algo que é ilícito, o brasileiro não tem tanta vergonha, mas para trair o grupo ele tem, o que é engraçado. É a teoria do Ali Babá e os 40 ladrões – desde que continuemos os 40 ladrões, está tudo em ordem (Executivo Brasileiro 4).

O brasileiro é o oposto do argentino... eu acho que falta maturidade nos negócios (para os brasileiros). O brasileiro quer estar de bem com o grupo, ele quer tomar “chopinho” fora do expediente (Executivo Brasileiro 9).

Ser preterida é de chorar. Ser a preferida é bom, mas é preocupante porque o grupo querendo te prejudicar não é algo que você deva desejar, e eu não desejo nunca que ninguém tenha inveja de mim. Deus me livre, muito pelo contrário, acho péssimo (Executivo Brasileiro 10).

A percepção dos brasileiros de que os argentinos são individualistas contrasta com o posicionamento da Argentina nas pesquisas de Hofstede (1984), Hofstede e Hofstede (2005) e Tanure (2005), como país mais coletivista ou particularista. Isso pode ser explicado porque, apesar de as diferenças serem pequenas, o Brasil tem grande necessidade de igualdade de fato identificada por Barbosa (2006), de aparentar ser igual a todos. Essa característica entra em choque com o sentimento de superioridade do argentino identificado na literatura (AGUINIS, 2003; LANATA, 2004; PALONSKY, 1995; PONS; SORIA, 2005) e fruto de sua necessidade de *status* (AGUINES, 2003; LANATA, 2004), que o leva a buscar ganhos próprios para aumentar sua posição e a demonstrar superioridade, mesmo sentindo-se inferior. O brasileiro interpreta isso como egoísmo, individualismo, mas, na realidade, o argentino apenas operacionaliza o valor de maneira distinta do brasileiro. Além disso, o brasileiro percebe o argentino como “o outro” e entende que o argentino também o vê assim, o que posiciona o argentino na categoria de “indivíduo” e, portanto, alguém que não é das relações pessoais, que não irá dar-lhe privilégios.

4.2.2 Executivos argentinos

No caso dos argentinos, sua visão é de que os brasileiros premiam o grupo, uma tendência mais coletivista, corroborando a ótica brasileira e o que foi discutido anteriormente: a necessidade de igualdade de fato do brasileiro, ausente no argentino, que busca mostrar-se superior, leva-o a definir-se como mais coletivista, enquanto que o argentino se percebe como mais individualista.

No Brasil o socialismo é mais praticado. Culturalmente é muito leve a diferença, mas aqui se aprecia mais a diferença social. Se o Bush fosse para a Argentina, não fariam esse tipo de protesto por ali como houve no Brasil, o que mostra uma tendência socialista. Ou seja, isso se reflete aqui no Brasil no sistema de compensação. Há uma tendência levemente para o socialismo na cultura brasileira (Executivo Argentino 6).

A percepção dos argentinos sobre os brasileiros na dimensão individualismo é confirmada em termos de o brasileiro tentar ser mais cordial e estar em harmonia com o grupo, conforme encontrado por Tanure (2005).

O líder argentino gosta de ser mais vertical e o brasileiro um pouco mais cordial, consultivo (Executivo Argentino 1).

O brasileiro é mais de compor, de buscar consenso e cuida um pouco mais das formas. Nunca estive em uma reunião de brasileiros onde eles briguem. Podem brigar no corredor, mas na reunião não brigam (Executivo Argentino 5).

Argentinos se percebem como mais individualistas em termos de premiação – alguns entrevistados mencionaram que os logros de um êxito vão para o líder e não para a equipe de trabalho. Isso é reflexo do autoritarismo discutido por Aguires (2003), em que o líder toma as decisões e é responsabilizado pelos resultados. Pode-se concluir pelas entrevistas que ele entende que a responsabilidade inclui tanto a crítica em caso de falha como os logros em caso de obterem-se bons resultados.

O argentino é mais individualista e os logros vão ao líder. O líder chega, leva todos os prêmios e *tchau*. Se há uma regra corporativa que diz que ele tem de agradecer sua equipe, ele vai fazê-lo de má vontade e depois vai para casa com sua garrafa de vinho (Executivo Argentino 5).

No caso argentino, como sempre, quem leva as glórias é o líder da equipe (Executivo Argentino 9).

A maior parte dos entrevistados argentinos entende que os prêmios deveriam ser dados a quem contribuiu mais, já que nem todos da equipe contribuem igualmente. Novamente, é importante destacar que, apesar de a Argentina posicionar-se como um país coletivista nas pesquisas de Hofstede (1984) e Tanure (2005), a operacionalização dos valores dessa dimensão é feita de maneira diferente pelos argentinos. Para estes, o jogador que faz os gols (ou seja, o profissional que é responsável pelos bons resultados) não pode receber os prêmios igual ao que estava sentado no banco de reservas sem jogar.

Eu gosto que o crédito seja dado aos que mais contribuíram. Dar o mesmo crédito por igual aos que trabalharam 5% e aos que trabalharam 95% para mim é injusto. Em uma equipe todos têm que trabalhar. Por mais que o Maradona

tenha feito cinco gols, o tipo que está sentado no banco sem jogar não contribuiu (Executivo Argentino 7).

Na sociedade brasileira, conforme já discutido, o ganho seria de todos e mesmo o que estava no banco-reserva teria de receber igual a todos por ser parte do “time” mesmo sem jogar.

Para os argentinos, a proteção e a preferência em promoções e reconhecimentos por membros de sua própria cultura são vistos como algo natural, mas, diferentemente dos brasileiros, não são percebidos como positivos pelos argentinos entrevistados.

Seguramente que isto é comum, porque geralmente é como se fosse uma confraria. Quando um gerente novo assume, em pouco tempo ele recruta sua gente que trabalhava com ele anteriormente, suas pessoas de confiança. Isso me parece muito ruim porque primeiro desmotiva o resto da equipe. Depois você se sente defraudado, porque no te dão a possibilidade de subir a um posto porque você não é amigo de fulano, porque trouxeram o amigo de cicrano... mas isso ocorre e é muito comum (Executivo Argentino 3).

Há um tema de afinidade, porque é mais fácil fazer amigos – se uma pessoa é argentina com argentinos e com brasileiros é igual. Para mim é injusto porque pode haver pessoas mais capacitadas da outra nacionalidade que não estão sendo reconhecidas, ou seja, se está discriminando (Executivo Argentino 7).

Tanure (2005) afirma em seus estudos que, para os brasileiros, tratar-se os amigos melhor que os “outros” (particularismo) é ético e esperado, visto que os negócios para os brasileiros são questões pessoais. Essa perspectiva foi confirmada nas entrevistas feitas com executivos brasileiros e não foi compartilhada pelos executivos argentinos. Ou seja, os brasileiros admitem que isso ocorre e acham que está correto. Os argentinos também admitem que isso ocorre, mas não aprovam a sua prática, em teoria assumindo características universalistas.

Uma possibilidade para a diferença seria o fato de os argentinos estarem em posição de desvantagem, uma vez que o Brasil é um país maior em termos de potencial de negócios do que a Argentina e, por consequência, a presença de líderes brasileiros em empresas multinacionais é mais proeminente do que a de argentinos, algo percebido por alguns argentinos entrevistados. Portanto, no caso de preferência por seus pares, os argentinos estariam em desvantagem. Isso poderá ser investigado em pesquisas posteriores.

Os argentinos reforçam a percepção de brasileiros sobre os primeiros serem mais individualistas que os segundos. Isso não significa que o argentino seja individualista, mas a comparação com a cultura brasileira traz, para o argentino, a percepção de que os brasileiros são mais coletivistas.

Na Argentina há mais competição, mas não quer dizer que o argentino seja individualista – estaria mais equilibrado no meio, focado em ganhos, mas sem esquecer o aspecto pessoal. O brasileiro compartilha informações porque ele se preocupa mais em estar bem com o companheiro do que ganhar com isso. O argentino não compartilha tanto as informações porque é mais ambicioso. Eu creio que os argentinos são mais inseguros, não querem compartilhar as informações porque têm medo de perder o controle, de perder essa coisa de ter uma informação que ninguém mais tem. Há uma expressão na Argentina que diz: “*Cada uno cuida de su gancho*”, ou seja, cada um cuida de suas coisas e não permite que venham a invadir seu espaço (Executivo Argentino 4).

Pode ser que as motivações dos argentinos sejam mais de ordem econômica que social, mas não com a família, porque somos muito focados na família. O argentino, eu creio que é individualista, mas individualista significa eu e minha família, pois eu e minha família é igual a “eu”. Há menos solidariedade comparado com os brasileiros (Executivo Argentino 7).

Um dos entrevistados corroborou o que foi identificado na literatura por autores como Palonsky (1995) e Aguinis (2003) no tocante ao quesito trabalho. Para os autores, o argentino não é naturalmente inclinado ao trabalho, mas o faz para sobreviver.

Os argentinos, em média, eu diria que se puderem escapar do trabalho, irão fazê-lo. Eu creio que o argentino é preguiçoso por natureza. Aliás, esse modelo americano, na minha visão, de trabalhar em casa, sem um supervisor, é mais adequado para o brasileiro, que na minha opinião está mais preparado para isso. Porque se o argentino não tem um supervisor olhando, ele vai escapar. O argentino pensa: “se eu não tiver de trabalhar, melhor”. O ideal de vida do argentino é ganhar na loteria e mandar a todos, colegas de trabalho, chefe e esposa ao diabo e não ter de vê-los nunca mais (Executivo Argentino 7).

A arrogância argentina foi mencionada espontaneamente, ou seja, sem uma pergunta específica em relação a esse quesito, por todos os executivos argentinos, nas perguntas referentes à dimensão de masculinidade. Os brasileiros identificaram a arrogância como característica argentina nas perguntas referentes à dimensão distância de poder. Os executivos argentinos entendem que essa visão é realista, porque o argentino gosta de parecer que sabe tudo, mesmo que não saiba. O Executivo Argentino 2, no entanto, destacou que não se pode generalizar e dizer-se que todos os argentinos se comportam assim.

Os argentinos e os portenhos (habitantes de Buenos Aires) têm uma cultura de que são os mais inteligentes, os mais capazes e isso eu não gosto pessoalmente, porque vão e se acham superiores e diminuem aos outros países. Lamentavelmente isso acontece e temos problemas por conta disso... se fala que todos somos assim, mas não são todos (Executivo Argentino 2).

O estilo dos argentinos, na minha opinião, é muito arrogante, porque sempre crêem que sabem mais de economia, de política, de futebol e, se não sabem, gostam de parecer que sabem. Isso tem muito a ver com a onipotência que sente o argentino: ele sabe tudo, está bem e tudo que tem de fazer é alinhar o resto e pronto (Executivo Argentino 3).

Alguns autores como Palonsky (1995), Aguinis (2003) e Lanata (2004) discutem o sentimento de superioridade do argentino, fruto da crença de que os argentinos são os melhores do mundo. O complexo de inferioridade faz parte dessa composição e a aparente arrogância argentina é uma forma de exteriorização de um complexo de inferioridade e necessidade de chamar a atenção, destruindo a imagem do outro para exaltar a sua própria. Conforme afirmaram o Executivo Argentino 3 e Aguinis (2003), para o argentino parecer é mais importante que ser.

Na comparação entre as percepções de brasileiros e argentinos nesta dimensão é possível identificar-se o que Trompenaars e Hampden-Turner (1998) discutiram como sendo a diferença na operacionalização de valores: a necessidade é a mesma, mas brasileiros e argentinos operacionalizam o coletivismo de maneira distinta.

4.3 Masculinidade

Essa dimensão, conforme já discutido no capítulo revisão de literatura, refere-se às diferenças de expectativas das sociedades em relação aos papéis desempenhados por homens e mulheres. A pesquisa de Hofstede (1984) revelava que o Brasil possuía índice 49 e a pesquisa de Tanure (2005) posicionou o Brasil com índice 55, em uma escala onde 100 significa alto nível de masculinidade. A Argentina, por sua vez, possuía índice 56 e na pesquisa de Tanure (2005) o índice encontrado foi de 40 pontos.

Os resultados da pesquisa refletem a percepção de brasileiros e argentinos de que os brasileiros apresentam características levemente mais femininas, ao contrário dos argentinos. Apesar desses resultados refletirem uma dissonância com a pesquisa de Tanure (2005), eles coadunam com o que foi identificado por autores como Aguines (2003), Lanata (2004) e Palonsky (1995) sobre a importância dada pelos argentinos ao *status* e às aparências. Estes buscam mais oportunidades de ganhos financeiros, carreira e reconhecimento que, de acordo com Hofstede (1984) e Hofstede e Hofstede (2005), são objetivos de sociedades masculinas, do que a harmonia e cooperação entre as pessoas no trabalho e bom relacionamento com o gerente imediato, objetivos de sociedades femininas.

4.3.1 Executivos brasileiros

Na dimensão masculinidade, os brasileiros percebem que os argentinos têm características mais masculinas do que eles, no tocante à preferência por ganhos financeiros e reconhecimento, o que muitos encaram como algo negativo. O Executivo Brasileiro 3 explica a repulsa e o choque em relação ao que os brasileiros sentem ser uma demonstração de superioridade argentina. De acordo com Barbosa (2006), a reação dos brasileiros a essa posição pode chegar a ser violenta. A autora afirma que, no Brasil, admitir o sucesso de forma explícita e agressiva é mal visto. A simpatia é dada aos que se encontram aparentemente em situações desfavoráveis, o que a autora define como “complexo de coitadinho”. A preocupação com os “outros”, em detrimento da busca da satisfação pessoal, como carreira (ego), é característica brasileira. Hofstede (1984) discute que a modéstia é considerada uma virtude em sociedades femininas.

Os argentinos não têm de onde se recuperar economicamente, diferentemente do Brasil, que tem recursos naturais, por isso eles buscaram fazer guerra com a Inglaterra, por exemplo. E esse orgulho excessivo, patriótico, os coloca numa situação piorada. Na guerra da Inglaterra, levaram uma chinelada, se recolheram um pouco, mas eu tenho certeza que assim que começarem a colocar a cabecinha pra fora d'água eles vão começar de novo (Executivo Brasileiro 2).

Eu nem sei se eles entendem o que é a segunda opção (vida social fora do trabalho e harmonia no trabalho). O argentino é muito preocupado com *status*. *Status* para esses caras é importante e não interessa o nível. Eles se acham os lordes, os europeus da América do Sul, eles se acham os melhores (Executivo Brasileiro 3).

Os argentinos são muito desunidos no trabalho, não estão nem aí com estar de bem com ninguém, estão preocupados com a carreira deles e f* os outros... (Executivo Brasileiro 7),

Conforme já visto, a diferença entre a dimensão masculinidade e a dimensão individualismo é que a primeira trata da ênfase no ego (masculino) *versus* relação com os outros (feminino), independentemente das relações com o grupo. A dimensão individualismo ressalta o “eu” *versus* “nós”. O depoimento do Executivo Brasileiro 7 demonstra bem essa relação, quando afirma que os argentinos “estão preocupados com a carreira deles”, ou seja, com o ego, e não com a dos outros.

Para alguns entrevistados, as mulheres argentinas também apresentam essas características consideradas masculinas, ao serem descritas como agressivas. Como já discutido, isso não é bem visto pelos brasileiros, que esperam que as mulheres sejam mais dóceis. Poder-se-ia interpretar essa expectativa como um machismo brasileiro, mas

somente se o lado assertivo dos argentinos fosse bem visto, o que não é o caso. Hofstede (1981) e Hofstede e Hofstede (2005) descrevem sociedade feminina como aquela em que os papéis emocionais dos sexos se sobrepõem, ou seja, espera-se que homens e mulheres sejam modestos, ternos e preocupados com qualidade de vida.

As mulheres argentinas são agressivas para valer e parece que elas vão te bater. Dá medo das mulheres argentinas e isso me impressionou demais nelas. E isso eu não vi nas mulheres brasileiras. Elas chegam a ser mal educadas. Às vezes é tua funcionária e parece que está te dando uma bronca. Essa é uma diferença que acaba prejudicando o relacionamento e as mulheres são muito agressivas neste sentido... É o lance da mulher argentina: pois, além da competição, ela tem de mostrar que é igual os caras (os argentinos). Elas competem comigo (o chefe brasileiro) e com os caras (Executivo Brasileiro 3).

Alguns brasileiros relatam que podem trabalhar muito e focar-se em ganhos, mas para eles isso é fruto de sua flexibilidade e capacidade de adaptação às circunstâncias e não algo que lhe é natural. Hofstede e Hofstede (2005) descrevem que as sociedades mais femininas não vêem o trabalho como central e as pessoas preferem trabalhar menos a ganhar mais salário, o que é ratificado pelos executivos brasileiros entrevistados.

O brasileiro... (suspiro)... no geral, ele é mais cômico de sua vida privada, embora ele misture isso com essa mentalidade colonizada. Ele começa a trabalhar em uma empresa americana e acha que deve dar o sangue e perder seus próprios valores nisso, porque eu acho que não é valor do brasileiro, ele se adequa. Eu acho que o brasileiro é muito flexível nisso, mas genuinamente o brasileiro é um povo tranquilo. A gente não é e puritano e essa obsessão com o trabalho não vem do coração (Executivo Brasileiro 10).

Barros e Prates (1996) e Tanure (2005) argumentam que a flexibilidade é uma característica brasileira fruto da soma do formalismo com a lealdade às pessoas. Ou seja, os brasileiros se adequam a modelos advindos de sociedades com características mais masculinas como a americana (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005) devido à sua capacidade de adaptação e não por ser algo natural à cultura brasileira.

Os brasileiros entrevistados entendem que há diferenças nos papéis de mulheres e homens no trabalho e em sua percepção há muito menos mulheres com cargos importantes na Argentina que no Brasil. Para alguns, as mulheres não são tratadas como iguais e há diferença nas expectativas: espera-se que o homem seja o provedor e as mulheres devam cuidar do lar. Portanto, mulheres no ambiente de trabalho na Argentina, na percepção dos brasileiros entrevistados, têm dificuldade em obterem respeito e serem valorizadas. Essa visão do argentino como “machista” é discutida na literatura por autores como Aguinis (2003).

Não tem mulher em cargo importante nos escritórios da Argentina (Executivo Brasileiro 2).

... a cultura da argentina é uma cultura muito patriarcal na minha opinião. Ele é educado para ser o provedor, ele continua tendo de levar o provedor à família, ele quando casa tem muito mais esse envolvimento de provedor. E o brasileiro é mais do tipo “vamos rachar, vamos dividir” e participar mais. E eu acho que isso dentro dessa estrutura patriarcal acaba gerando um problema de trabalhar e respeitar a mulher. Há pouquíssimas argentinas dentro do *ranking* de mulheres poderosas e profissionais que saem por aí - você não vê argentina. Qual é a argentina que teve uma ascensão a uma carreira? Fora a Evita Perón, quem foi a argentina que teve um cargo importante, seja no governo, na vida privada, é difícil de ver. E eu acho que a própria estrutura familiar incentiva o crescimento do homem e não da mulher. Meu chefe argentino, quando eu era gerente, não se dirigia a mim para falar, ele falava com o grupo, ele me ignorava (Executivo Brasileiro 9).

Eles são muito mais machistas no mercado de trabalho, eu acho que é muito mais difícil para as mulheres argentinas do que aqui para nós. Pode ser uma percepção na verdade, mas essa é a impressão que eu tenho de como os homens tratam as mulheres lá (Executivo Brasileiro 10).

Como as entrevistas focavam a comparação entre as duas culturas, é possível verificar que os brasileiros entendem a cultura argentina como mais machista e mais masculina que a brasileira, na qual as mulheres não teriam tanta dificuldade de se impor.

4.3.2 Executivos argentinos

Os argentinos confirmam a visão dos brasileiros sobre si mesmos como mais preocupados com a vida social e com a harmonia em grupo do que com o trabalho. Para os executivos argentinos entrevistados, o Brasil possui características mais femininas quando comparado com a Argentina, percebida como uma cultura mais masculina.

Os brasileiros estão mais preocupados com a vida social (Executivo Argentino 4).

O Brasil... é bem representado pelo Rio. No Rio? Esquece – o cara quer estar fora do serviço às seis da tarde para ir para a praia (Executivo Argentino 9).

O machismo argentino, que é mencionado por Lanata (2004) como refletido na ansiedade do homem em relação à sua ereção, que é um reflexo de sua masculinidade, foi identificado por alguns dos entrevistados. A analogia ao ego e à sua preservação, características masculinas, é fruto do que Hofstede (1984) destacou como proeminente na dimensão masculinidade e também foi identificada pelos argentinos entrevistados.

... a onipotência que sente o argentino: ele sabe tudo, está bem, e tudo que tem de fazer é alinhar o resto e pronto. Dizemos na Argentina, principalmente se o líder é homem, que “*tienen de mostrarles quien la tiene más larga*” (tem de mostrar quem o tem mais largo), fazendo-se referência ao pênis, eles sempre fazem esta analogia (Executivo Argentino 3).

O problema na Argentina é o complexo de supermacho. O argentino deveria saber que há coisas que faz muito bem e outras que não. E isso é o trauma argentino de querer ser bom em tudo e na verdade ele não é assim. Há uma piada aqui na Argentina: sabe como um argentino faz para suicidar-se? Salta de seu ego. E essa piada mostra como é a nossa mentalidade. (Executivo Argentino 10)

Esses depoimentos refletem a percepção dos argentinos entrevistados sobre a necessidade do argentino de mostrar que sabe mais, é o complexo de “onipotência” descrito pelos entrevistados. A prepotência, identificada pelos executivos argentinos entrevistados, revela a importância de parecer saber tudo e da preservação da imagem como aquele que sabe tudo, já revista neste trabalho e por autores como Aguinis (2003), Lanata (2004) e Palonksky (1995). Para esses autores, reflete também um pedido interno de aplausos e atenção, de reconhecimento de que eles são superiores, ainda que interiormente eles pensem o contrário.

Percepções como a do Executivo Argentino 10 refletem bem a questão do *status* e do medo de parecer fracassado, características masculinas abordadas na literatura por autores como Hofstede (1984). Aguinis (2003), Palonksky (1995) e Pons e Soria (2005) atribuem a prepotência verificada por terceiros à antítese do sentimento de impotência internalizado no argentino.

O brasileiro não tem medo do fracasso, mas o argentino tem muito medo do fracasso. Na Argentina, ter a fama de perdedor e fracassado é algo muito forte. No Brasil eu creio que não. O brasileiro não é triste, mesmo fracassado. Se lhe dão futebol, cerveja e carnaval, está feliz. Ao argentino, se lhe dão futebol e cerveja, não está feliz porque é um fracassado (Executivo Argentino 10).

A situação da mulher no ambiente de trabalho é tida como inferior em relação ao homem por alguns dos entrevistados. A impressão é de que ela está diminuindo, mas ainda é visível, como relata um dos executivos argentinos:

Eu prefiro trabalhar em times multiculturais... quando estou só com argentinos existe mais concorrência. O argentino é mais competitivo... Por ser mulher, no ambiente de trabalho, no ambiente tecnológico que vivemos, sinto que há certa diferença entre homens e mulheres que está diminuindo com o tempo... mas segue aí, latente... (Executivo Argentino 3).

Apesar de nos estudos de Tanure (2005) brasileiros e argentinos estarem no mesmo *cluster* no que tange à dimensão masculinidade, a sensação dos executivos brasileiros e argentinos é de que o Brasil é mais feminino e a Argentina, comparativamente, mais masculina. Apesar de algumas práticas terem mudado nesses países nos últimos 30 anos, segundo Tanure (2005), está claro que os valores fundamentais continuam os mesmos, o que foi confirmado pelos entrevistados.

4.4 Necessidade de controlar as incertezas

A dimensão necessidade de controlar as incertezas, reiterando, trata dos sentimentos e das maneiras de as sociedades lidarem com a incerteza.

A pesquisa de Hofstede (1984) descreve o Brasil como um país de índice 76, mas observou-se queda de 40 pontos na pesquisa de Tanure (2005), com o Brasil posicionando-se com índice 36 na escala em que 100 indica grande necessidade de controlar as incertezas. A Argentina também apresentou queda no índice: de 86 (HOFSTEDDE, 1984) para 61 (TANURE, 2005). Verifica-se que uma comparação entre os dois países mostra a Argentina como um país com menos tolerância à incerteza do que o Brasil.

4.4.1 Executivos brasileiros

Alguns dos brasileiros definiram os argentinos como intolerantes a diferenças porque eles se julgam superiores e tentam se impor. A rivalidade foi mencionada por vários entrevistados no quesito futebol e na hegemonia pela América Latina. A percepção dos brasileiros de que os argentinos vêem os brasileiros como “macaquitos” e se percebem como superiores em relação aos outros países da América do Sul, julgando-se europeus, é descrita em vários depoimentos.

... principalmente quando a negociação é entre brasileiros e argentinos, rola uma intriga sobre a hegemonia na América Latina, os argentinos acham que os brasileiros são os “macaquitos” e eles não aceitam bem. Eles querem mostrar superioridade e querem se dar bem nas negociações, como reflexo dessa rivalidade e antagonismo entre os países na América Latina, como busca pela hegemonia na América Latina. Isso está sempre latente. Ficou um pouco diminuído na época da crise argentina, mas agora já começa a aflorar novamente (Executivo Brasileiro 2).

Às vezes eles esquecem que não estamos no futebol. Há uma competição, pois eles não são da América do Sul: eles são europeus que nasceram aqui (Executivo Brasileiro 3).

Não sei se existe um conflito de cultura, se a cultura é diferente do resto da América Latina, mas eles tendem a ficar mais próximos dos que eles julgam semelhantes a eles mesmos. Os brasileiros tendem a puxar assunto com os outros e ficam com os mexicanos, peruanos, etc. – mas não com os argentinos. Existe uma certa rivalidade entre nós, não apenas no futebol, e a rivalidade é mútua porque eles nos acham muito arrogantes e nós os achamos arrogantes e nos evitamos (Executivo Brasileiro 4).

A questão do futebol foi mencionada em depoimentos de brasileiros e argentinos. Skidmore e Smith (2005) discutem a reeleição do presidente Fernando Henrique Cardoso como fruto da confiança do público, devido à estabilidade econômica e do quarto campeonato mundial de futebol ganho pelo Brasil no ano anterior. Para os autores, isso mostra a importância do futebol na sociedade brasileira. Grimson (2003) também aborda a importância do futebol para Brasil e Argentina nas disputas futebolísticas, em seu estudo sobre os habitantes brasileiros e argentinos na fronteira entre as duas nações. A disputa existirá sempre, mas ela é vista como positiva no relato de argentinos enquanto que os brasileiros entrevistados sentem-se quase que insultados pela ousadia dos argentinos de quererem ser os melhores naquilo que os brasileiros se julgam superiores. Porém, a questão do futebol revela uma paixão comum e pode ser usada como quebra-gelo nas interações entre membros dos dois países, de acordo com alguns entrevistados.

O incômodo em relação ao estilo argentino e a rejeição dos brasileiros a esse estilo demonstram intolerância ao estilo argentino, apesar de os brasileiros se descreverem como tolerantes e flexíveis. Alguns entrevistados reconhecem que a rivalidade entre Brasil e Argentina existe dos dois lados e que a intolerância percebida pode ser fruto da própria intolerância brasileira em relação aos argentinos, como descreve o Executivo Brasileiro 4 em seu depoimento:

A nossa cultura, até mais que a argentina, se espelha na estrangeira. Sabemos que não somos os melhores, mas somos arrogantes e orgulhosos e buscamos ídolos para mostrar que somos superiores: maior rio, maior floresta. Eles não são diferentes de nós, e o atrito é eles tentando provar que são melhores e nós idem. Os outros que não têm essa necessidade de provar que são melhores, não têm atrito conosco, mas argentinos e brasileiros têm atrito por essa tentativa de auto-afirmação de quem é o melhor (Executivo Brasileiro 4).

Outro aspecto dessa dimensão diz respeito à necessidade de controlar eventos e lidar com situações ambíguas. Apesar de os brasileiros se descreverem como tolerantes em relação ao que é diferente e flexíveis para lidar com situações adversas, respostas à perguntas específicas sobre trabalho com argentinos refletem contradições.

Eu prefiro trabalhar com pessoas do meu país e não gosto de ter como chefe pessoas de outros países, embora tenha passado por isso... as pessoas querem impor a situação na qual estão acostumadas. O brasileiro consegue ver isso e adaptar-se, mas o estrangeiro não consegue ver isso e tenta impor sua maneira de ver. O brasileiro é fortíssimo neste aspecto porque ele é muito flexível e consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo... Não vejo que haja benefícios em brasileiros e argentinos trabalhando em times multiculturais. Você não pode ter benefícios numa relação de disputa o tempo inteiro (Executivo Brasileiro 2).

Prefiro trabalhar com pessoas do meu país. Primeiro por causa da língua, facilidade de comunicação, não tem o perigo de ele não ter entendido (Executivo Brasileiro 6).

O depoimento do Executivo Brasileiro 2 reflete a contradição ao afirmar que “o brasileiro... é muito flexível” e “o brasileiro consegue... adaptar-se” para em seguida afirmar: “Não vejo benefícios em brasileiros e argentinos trabalhando em times multiculturais”. Se os brasileiros são flexíveis e conseguem adaptar-se, então os brasileiros não teriam problemas em trabalhar com outras culturas, incluindo a cultura argentina. Contudo, no que tange aos argentinos, as percepções de executivos brasileiros em sua maioria apresentam características de etnocentrismo e espelham o que Adler (2002) discutiu em seus estudos. Frases como “Eu os entendo, mas eles não me entendem” são expressões típicas de tais situações. O Executivo Brasileiro 2 afirma que brasileiros são adaptáveis, mas em seguida rejeita a idéia de trabalhar com times multiculturais com argentinos e estrangeiros em geral. O desconforto ante a possibilidade de reportar-se a gerentes estrangeiros, manifestado por executivos brasileiros, foi identificado por Hofstede (1984) como uma das características de membros de culturas com alta necessidade de controlar as incertezas.

Outras opiniões corroboram essa perspectiva:

Eu prefiro trabalhar com brasileiros, porque em primeiro lugar eu não gosto do estilo argentino, eles não são amigos, eles são muito desorganizados, são muito individualistas. Eu sou muito crítico comigo, mas aí eu me comparo e vejo que estou melhor que a média e tá bom demais (Executivo Brasileiro 7).

A Argentina nunca foi meu país preferido (Executivo Brasileiro 6).

A observação feita pelo Executivo Brasileiro 7 demonstra paroquialismo e corrobora o que já foi discutido neste estudo sobre indivíduos julgarem sua cultura superior à de outros (ADLER, 2002). O Executivo Brasileiro 6 expressa o desprezo pelo estilo argentino e a rejeição a uma cultura que define como estranha e chocante ao estilo preferido – o brasileiro.

O depoimento do Executivo Brasileiro 3 a seguir reflete a importância das relações pessoais nos relacionamentos profissionais. A falta de interação pessoal implica falta de confiança, o que gera a necessidade de controle para diminuir a angústia oriunda da incerteza do que esperar do comportamento do outro.

Tive uma funcionária argentina que sabia mais que eu. Até eu pegar confiança nela, no entanto, eu fiz gerencialmente “animal” nela. Nem deveria, eu acho até que errei nisso. O argentino não tende a fazer microgerenciamento. O brasileiro tende mais a fazer microgerenciamento que os caras (argentinos) - (Executivo Brasileiro 3).

Alguns dos executivos brasileiros, ainda que se adaptem, em sua visão, às necessidades de trabalho com estrangeiros, não vêem essa junção como positiva. Isso porque a busca pela igualdade e harmonia prevalece, mostrando intolerância em relação ao comportamento dos outros e a incapacidade de aceitar, ainda que externamente se lide com isso, a questão de que múltiplas perspectivas são possíveis (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). A exceção se deu entre alguns entrevistados que têm aquilo que Schneider e Barsoux (2003) definiram como curiosidade cultural e empatia cultural, ou seja, interesse genuíno em outras culturas.

Eu prefiro trabalhar com um grupo de argentinos, pela oportunidade de aprendizado (Executivo Brasileiro 5).

As percepções de executivos brasileiros demonstram uma dicotomia entre os resultados obtidos por Tanure (2005) no que tange ao posicionamento do Brasil no índice de necessidade de controlar as incertezas. É importante destacar que a rejeição ao estilo argentino pelos brasileiros entrevistados é fruto principalmente da percepção de individualismo argentino em detrimento da necessidade de relacionamento dos brasileiros.

A explicação para a dicotomia pode ser feita pelo fato de os índices nas dimensões culturais não terem valor em si mesmos, mas serem comparativos em relação a outros países. Dizer que o Brasil é mais tolerante a incertezas do que a Argentina não significa afirmar que o Brasil não tenha mecanismos de defesa a situações consideradas ambíguas. E a falta de relacionamento pessoal, para o brasileiro, gera angústia e intolerância à percepção de ambigüidade fruto do individualismo (BARBOSA, 2006). Portanto, apesar de apresentar mais tolerância às incertezas que a Argentina, de acordo com as pesquisas de Tanure (2005), o Brasil demonstra mais rejeição a essa cultura do que a Argentina em relação à cultura brasileira, conforme discutido na análise de entrevistas com executivos argentinos a seguir.

4.4.2 Executivos argentinos

Considerando a percepção dos argentinos em relação aos brasileiros, os primeiros entendem que os brasileiros são mais tolerantes às diferenças culturais por causa do carnaval e da mescla de raças. Alguns executivos argentinos assumem ser intolerantes, diferentes e racistas, principalmente quando se comparam com os brasileiros:

Os brasileiros são tipos mais mezclados, as pessoas se misturam mais. No carnaval todos se misturam. Isso na Argentina é praticamente impossível, porque na Argentina me parece que existem muitos setores e aí as pessoas não se misturam... Na Argentina há muito racismo e ninguém vai admitir isso. Há segregação dos indígenas do interior e pode reparar que não há negros na Argentina. Na guerra do Paraguai mandaram os negros para a guerra e mataram a todos. Na Argentina, “*cabecita negra*” é uma frase depreciativa e cuidado ao usá-la. Significa um tipo mal educado, criminoso, violento (Executivo Argentino 5).

Essa entrevista resume também a percepção dos argentinos de que eles não são tolerantes quanto à questão de raças. Eles comparam o Brasil com sua mescla e a Argentina com descendência européia e com um passado espanhol que matou os índios e negros (AGUINIS, 2003; LATANA 2004) e isso os faz concluir que são intolerantes às diferenças culturais e que seu país tem mais necessidade de controlar as incertezas provocadas pela interação com pessoas com *backgrounds* culturais diferentes.

Por outro lado, todos os executivos argentinos entrevistados relataram que não veriam problemas em trabalhar com brasileiros ou estrangeiros. Alguns afirmam que teriam alguma dificuldade se a distância cultural percebida fosse muito grande, mas depuseram também que trabalhar com brasileiros é confortável para eles, pelo fato de os brasileiros terem mais similaridades culturais percebidas em relação a eles do que outros povos da própria América Latina de língua espanhola. Para eles, os brasileiros são muito próximos em termos culturais e isso lhes dá certo conforto. Dessa forma, os argentinos não encaram os brasileiros como culturalmente muito diferentes ou as diferenças detectadas não são a causa de ambigüidade e desconforto. Por isso os argentinos se sentem confortáveis.

Entre trabalhar com brasileiros ou argentinos eu preferiria trabalhar com brasileiros, porque queria experimentar mais esta experiência, porque me interessa, é um mundo para explorar e tive um bom *feeling* e me sinto muito cômoda... A mescla de argentinos e brasileiros é a mescla mais homogênea que eu vejo em toda a América Latina. Não vejo isso refletido para nós em outro país, nem mesmo o Chile (Executivo Argentino 3).

Os argentinos são melhores no futebol... (risos). Este ponto é importante. Esta guerra entre brasileiros e argentinos no futebol é muito importante e forte. Mas, em contrapartida, a afinidade entre brasileiros e argentinos é muito grande. Quando são apresentados para trabalhar, dizem: “ah, que bom que você é um brasileiro”. E eu creio que o inverso também é verdadeiro. Mas nos odiamos no quesito futebolístico. Ainda que exista um motivo pelo qual poderíamos estar brigados, em geral nos levamos bem (Executivo Argentino 7).

Eu ia dizer que gosto de trabalhar com pessoas do mesmo idioma que eu, mas no Brasil, ainda que não falemos o mesmo idioma, me sinto muito confortável, como se falássemos o mesmo idioma. Podemos falar com brasileiros sobre futebol, praia, comida, garotas, estilos de vida e o brasileiro é mais alegre para trabalhar. Não sei se um chinês é alegre para trabalhar e mesmo que seja, eu não poderia compartilhar com ele o nível de coisas que compartilho com um brasileiro (Executivo Argentino 8),

O argentino não se vê como nacionalista (AGUINIS, 2003), algo que foi identificado pelos executivos brasileiros como parte da arrogância dos argentinos em sentirem-se superiores. Ao contrário - um dos entrevistados declarou que os brasileiros são nacionalistas e esse sentimento é algo que o argentino não tem fora do âmbito futebolístico, reiterando mais uma vez o que Aguinis (2003) e Lanata (2004) já identificaram em seus estudos sobre a cultura argentina: ainda que demonstrem ser nacionalistas para os estrangeiros, no fundo os argentinos percebem que falta ao seu povo amor à pátria e sentido de identidade, como se verifica no depoimento do Executivo Argentino 10.

O argentino defende seu país quando está fora dele. O brasileiro é muito nacionalista, ele defende seu país. Na Argentina, nós nos lembramos de nossa nacionalidade quando há futebol ou colocamos a bandeira Argentina na época da comemoração do dia da Pátria, mas depois, não (Executivo Argentino 10).

Os argentinos ratificam o que autores como Aguinis (2003) e Lanata (2004) registram como o valor que o argentino dá ao fato de parecer ser mais importante que é. Há uma dicotomia entre como o argentino se mostra e é percebido pelos estrangeiros e como ele realmente se sente.

Portanto, ainda que os executivos argentinos tenham tolerância limitada a trabalhar com estrangeiros, eles percebem os brasileiros como próximos e entendem que existem afinidades. Descrevem os brasileiros como alegres e divertidos. Ainda assim, existe a rivalidade entre os povos, mesmo que muitos não saibam explicar o porquê.

Se alguém me perguntar eu não saberia dizer por que existe essa rivalidade. O brasileiro tem preconceito do argentino por ser arrogante e pelo futebol. O argentino também tem preconceito contra o brasileiro, mas se alguém me pergunta eu não sei dizer por que. Ou seja, sempre vai sair nas conversas a questão do Maradona e Pelé, mas nunca tivemos problemas de fronteira, nem nada. Ou seja, um argentino ter um problema com um chileno, posso entender

se alguém sabe algo de história, mas com o Brasil, nem isso. As pessoas ignoram que na guerra das Malvinas os aviões ingleses pararam no Brasil para abastecer-se, mas o Brasil não permitiu. Ou seja, se colocou neutro e pronto. O que acontece é que a nossa gente não sabe nada de história e não sabe disso. A coisa que existe é a rivalidade no futebol e a idéia que a Argentina tinha de que era dona da América Latina, graças a Deus, se acabou (Executivo Argentino 9).

Eu creio que a rivalidade que existe entre brasileiros e argentinos é uma rivalidade sadia, quase que entre irmãozinhos que competem para saber quem é o melhor (Executivo Argentino 3).

Vários entrevistados brasileiros e argentinos afirmaram temer estar em equipes com pessoas de outras nacionalidades nas quais somente eles fossem os estrangeiros, por receio de ficarem isolados. Outros afirmaram que essa possibilidade era positiva pela oportunidade de aprendizado.

Pode-se concluir que, apesar de os argentinos terem mais necessidade de controlar as incertezas quando comparados aos brasileiros, eles solucionam esse aparente conflito usando o confronto. Hofstede (1984) sugere ser esse um mecanismo usado por sociedades com alta necessidade de controlar as incertezas e que não hesitam em entrar em confronto, pois o preferem a seguir em situação de ambigüidade. Os argentinos entrevistados não percebem impactos significativos em trabalhar com brasileiros, dada sua sensação de que as duas culturas são semelhantes, o que lhes traz conforto e não incita mecanismos de defesa.

4.5 Tempo

Essa dimensão estudada por Hofstede e Hofstede (2005) diz respeito à maneira como as sociedades encaram o tempo. A pesquisa de Tanure (2005) posicionou o Brasil com índice 63 na escala e a Argentina com 56, ou seja, levemente mais orientada em curto prazo que o Brasil.

4.5.1 Executivos brasileiros

Nas entrevistas, a maioria dos brasileiros percebem os argentinos como semelhantes a eles nesse quesito, ainda que alguns os descrevam como levemente mais focados no curto prazo do que os brasileiros, enquanto outros percebem os brasileiros

como levemente mais focados no curto prazo. Essa percepção pode ser fruto do racional dos entrevistados: a maioria trabalha em empresas multinacionais norte-americanas ou em empresas nacionais parceiras de negócios de empresas norte-americanas. Todos os executivos entrevistados compararam suas culturas com a dos EUA, antes de comparar as culturas brasileiras e argentinas. Os EUA se posicionaram com índice 29 na pesquisa de Tanure (2005) e seriam, pela literatura e na percepção dos entrevistados, uma cultura de curtíssimo prazo. Pelas pesquisas de Tanure (2005), Brasil e Argentina estariam no mesmo *cluster*, o que é refletido nas respostas dos entrevistados.

Alguns dos depoimentos demonstram a percepção de executivos brasileiros de que o foco dos argentinos é mais voltado em curto prazo do que o dos brasileiros:

Brasileiros? Nem um (curto) nem outro (longo prazo). Há uma tendência mais para o curto prazo, mas não muito forte. Coluna do meio. Eles nem planejam muito a longo prazo, mas também não são dos que querem as coisas para esta semana (Executivo Brasileiro 2).

Eles vivem cada dia de uma vez, focados no curtíssimo prazo. Tem um certo planejamento, mas para o curto prazo. Os brasileiros no geral também não têm planejamento de longo prazo – ele fica no curto, talvez médio prazo – não é imediatista, mas não pensam muito adiante – vai vendo como vai o barco, não segue a correnteza, mas não é de planejar muito não. Ambos não estão no estratégico ou longo prazo (Executivo Brasileiro 4).

A percepção dos brasileiros sobre as duas culturas é de relativa igualdade nessa dimensão, mas sempre posicionando as duas culturas no curto prazo.

Argentinos focam mais em resultados imediatos. Brasileiros também. Superiguais (Executivo Brasileiro 7).

Alguns brasileiros descrevem os argentinos como um pouco mais voltados para o longo prazo que os brasileiros. Contudo, todos os brasileiros entrevistados atribuíram à cultura brasileira o foco no curto prazo, apesar de as pesquisas de Hofstede (1984) e de Tanure (2005) posicionarem o Brasil no longo prazo. A percepção por parte dos executivos brasileiros de que os brasileiros são imediatistas e não se planejam é descrita como negativa pelos entrevistados.

Essa pergunta eu não sei responder. Eles (os argentinos) têm um pouco mais de planejamento, levemente mais pro planejamento. Não é uma coisa gritante. Brasileiros, resultados imediatos e planejamento quase zero. Principalmente em empresa nacional eu noto isso (Executivo Brasileiro 8).

Eu acho que o argentino é mais profissional em termos de seriedade nos negócios... quando você vai nas empresas nacionais, ainda falta muito profissionalismo e ser sério, para que se desenvolva. A empresa não está preocupada com o futuro, ela quer ganhar dinheiro hoje e salve-se quem puder.

O argentino tem uma visão de longo prazo e se preocupa com o futuro. O brasileiro não tem isso, por isso que o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) estão dando cursos de empreendedorismo para que as empresas não fechem e tenham consistência. Tem até um estudo do SEBRAE que fala sobre isso, porque mostra exatamente que como o brasileiro não planeja, faz com que a empresa morra muito rápido. Ele tem um ciclo de documentação, tem três meses para abrir uma companhia, aí ela começa a operar e aí não tem seriedade no aspecto de planejamento, super amador, aí faz com que as empresas durem muito pouco. Há uma percentagem alta de empresas que não chegam à maturidade de um ano. O argentino tem um planejamento melhor de como se estabelecer, ele valoriza mais o seu próprio capital. Essa valorização, quando ele vai aplicar e investir, ele faz o planejamento, ele valoriza, ele não quer investir 100 mil dólares e ter prejuízo e dever para o governo. Aí a durabilidade da companhia, ele planeja melhor. O brasileiro não valoriza, ele resolve abrir uma companhia, junta uns amigos, abre e salve-se quem puder. Não tem planejamento, não tem visão de longo prazo e se não der certo, ele volta pro mercado (Executivo Brasileiro 9).

Brasileiros são muito imediatistas. Tanto que a gente é um dos piores poupadores do mundo. Todos os amigos dos meus avós estão na m* e todos tinham dinheiro, ninguém lembra da aposentadoria neste país (Executivo Brasileiro 10).

O Executivo Brasileiro 10 se refere ao estudo do SEBRAE e sua alusão ao fato de o brasileiro não ter foco em longo prazo (planejamento) leva-o a ignorar outros aspectos do estudo, como a carga tributária e a dificuldade de abrirem-se empresas no Brasil, devido à burocracia. Para o executivo brasileiro entrevistado, o fracasso de empresas brasileiras é fruto de falta de planejamento e do foco no curto prazo.

Ainda que se comparando primeiramente com a cultura americana, que é percebida pelos entrevistados brasileiros e discutida na literatura como de curtíssimo prazo, os executivos brasileiros percebem o Brasil como uma cultura de curto prazo. Isso pode ser consequência do passado inflacionário, que fazia com que as pessoas tivessem de pensar no curto prazo, em como manter o dinheiro e nos diversos planos econômicos pelos quais o país passou nas últimas décadas. Apesar da estabilidade econômica atual, as mudanças não foram percebidas pelos executivos, que continuam pensando em curto prazo.

Outra explicação pode estar no que foi discutido na revisão da literatura como o lado místico do brasileiro, que tem fé em soluções de problemas de maneira milagrosa e na visão de Deus ser brasileiro (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1993; 1999; TÔRRES, 1973). Para os brasileiros, não seria necessário planejar porque, no final, com Deus a favor dos brasileiros, tudo dará certo.

4.5.2 Executivos argentinos

A maioria dos executivos argentinos entrevistados qualifica a si mesmos e aos brasileiros como iguais nesse quesito, ou seja, voltados para o curto prazo.

Curto prazo para os brasileiros. E os argentinos são iguais. Nossos países têm uma cultura onde não sabemos o que vai acontecer em dois meses (Executivo Argentino 1).

Eu creio que os latinos em geral são mais de curto para médio prazo pela realidade econômica de nossos países. Estamos acostumados a ter de refazer as coisas em pouco tempo. Veja, por exemplo, os créditos que te dão. Na Europa e nos Estados Unidos, te dão créditos por 40 anos. Aqui na Argentina, te dão no máximo 15 anos. Não pensamos daqui a 30 ou 40 anos, não pensamos em como vamos pagar as escolas de nossos filhos em 20 anos. Aqui na Argentina, as pessoas que pouparam para sua aposentadoria perderam dinheiro. A realidade local não nos deixa pensar muito em longo prazo. O mesmo passa com as empresas aqui. Os políticos contribuem para isso também, porque seu prazo é para as próximas eleições, ou seja, não se pensa muito adiante (Executivo Argentino 2).

Brasileiros e argentinos: curto prazo. Tanto o brasileiro como o argentino não são muito constantes para trabalhar. Não podem manter o foco por muito tempo. Ou conseguem as coisas em curto prazo ou não podem manter o interesse (Executivo Argentino 4).

O argentino é muito parecido com os brasileiros. Creio que os latino-americanos em geral, fora os chilenos, são mais voltados ao curto prazo. É o ambiente também, porque aqui na Argentina ninguém sabe o que vai acontecer no futuro, então as pessoas pensam no hoje. Se eu pensar em poupar algo para daqui a 15 anos, vão dizer que sou louco porque não se sabe o que vai acontecer. Aqui de um dia para outro nos convertemos em um país africano, sem nada. A maioria das pessoas pensa: para que vou planejar se não vou desfrutar? (Executivo Argentino 10).

Esse depoimento revela a percepção de que os argentinos focam-se no curto prazo porque temem que seu país mude as políticas econômicas e tudo o que foi poupado desapareça de um dia para outro (“de um dia para outro nos convertemos em um país africano”, ou seja, num país pobre, sem nada e tudo o que foi feito ficará perdido).

Alguns argentinos percebem os brasileiros como mais focados em longo prazo do que os argentinos, mas essa percepção é fruto da comparação que fazem entre as políticas externas dos dois países:

Os brasileiros são mais orientados a planejamento em longo prazo. Os argentinos são focados a curto prazo ao extremo. Tudo é curto prazo. O pensamento de curto prazo é muito contraproducente para a Argentina, que é um país extremamente rico mas que sempre está com problemas econômicos porque não planeja nada. O Brasil planeja mais em longo prazo (Executivo Argentino 5).

A política externa do Brasil, há muitos anos, tem os mesmos alinhamentos e na Argentina, à medida que se mudam os governos, as políticas vão mudando. Na

época militar estávamos contra Cuba, durante a guerra das Malvinas fomos pedir ajuda a Cuba. Ou seja, não temos nenhuma linha de longo prazo. No entanto, no Brasil, mude ou não o governo, a relação com os Estados Unidos continua a mesma com o passar dos anos (Executivo Argentino 9).

Esses depoimentos revelam que os argentinos entrevistados percebem que o Brasil tem políticas externas mais sólidas, por sua visão de longo prazo, enquanto a Argentina caminha de acordo com a necessidade dos políticos que estão no poder no momento.

Um dos executivos argentinos percebe que os brasileiros são mais orientados no curto prazo do que os argentinos. Seu depoimento revela que sua forma de pensar é fruto da sua percepção de uma tendência mais consumista por parte dos brasileiros.

Os brasileiros são mais consumistas que os argentinos, são mais curto prazo e de fato temos pesquisas em relação a isso. Por exemplo: o brasileiro, saiu celular de musiquinha nova, ele já compra. Para o argentino, trocar o celular, ele não troca se não houver uma justificativa. O Banco Central do Brasil diz que se diminuir os juros, todo mundo no Brasil vai comprar tudo. Eu, como argentino, vou comprar um apartamento e eu peço desconto e desconto e desconto. O argentino pensa mais a longo prazo. No mundo, a cada 18 meses se troca o celular e no Brasil a média estava abaixo disso. E na Argentina não.. na Argentina, não se troca o celular se não houver uma razão séria para fazê-lo (Executivo Argentino 6).

Essa percepção pode advir da propensão mais conservadora do argentino em relação a consumir, por conta da insegurança gerada com as recentes crises econômicas.

Os executivos argentinos tratam a questão da falta de pontualidade brasileira e argentina como problemática na interação com outras culturas. Um dos entrevistados argentinos afirmou que os brasileiros são menos pontuais do que os argentinos. Isso corrobora o que autores como Trompenaars e Hampden-Turner (1998) descreveram em seus estudos sobre a percepção cíclica do tempo por parte dos brasileiros e argentinos e o quanto isso altera o trabalho com culturas que usam o tempo mais linearmente. Para os argentinos, a falta de pontualidade está associada à falta de disciplina e pode trazer desconforto a culturas cujo tempo é linear.

Os brasileiros trabalham mais desestruturados e sem respeitar os tempos de compromisso em algum projeto. Essa diferença eu vejo em termos de trabalho e em muitas outras atividades. Eu acho que é cultural. A imp pontualidade é parte da vida pública e talvez nos negócios também. Por exemplo: se você se marca com um brasileiro ou brasileira e a reunião é às sete horas, a pessoa não chega. Te dizem: te ligo amanhã e te chamam dias depois (Executivo Argentino 4).

Somos informais (brasileiros e argentinos). Para mim é um ponto forte porque eu gosto dessa informalidade, mas para outras culturas é mau, porque isso impede a previsibilidade, o que eles não gostam. Se chegarmos em uma reunião atrasados, parece que não somos confiáveis porque nem sequer cumprimos os horários (Executivo Argentino 9).

No geral, portanto, os entrevistados entendem que brasileiros e argentinos, como latino-americanos, são muito similares nessa dimensão e os impactos na relação de trabalho entre os executivos desses dois países não são significativos na percepção dos executivos entrevistados.

4.6 Impacto nos negócios

Quando perguntados sobre a sua percepção a respeito do impacto nos negócios quando trabalhando em times multiculturais com brasileiros e argentinos, os entrevistados, em sua maioria, afirmaram ver mais pontos positivos do que negativos e que a interação vale a pena. No entanto, foi possível identificar contradições escondidas nos discursos politicamente corretos, principalmente de executivos brasileiros. Apesar das declarações de benefícios percebidos por parte de alguns brasileiros na interação em times multiculturais entre brasileiros e argentinos, quando perguntados sobre a preferência de trabalhar em times homogêneos com brasileiros ou em times multiculturais, a maioria dos brasileiros declarou preferir trabalho em times homogêneos, rejeitando o trabalho em times multiculturais, conforme discutido na análise a seguir.

4.6.1 Executivos brasileiros

Os executivos brasileiros entrevistados, no geral, quando perguntados se há benefícios na interação entre brasileiros e argentinos em times multiculturais, afirmam perceber que há benefícios positivos. Alguns depoimentos descrevem a possibilidade de aprendizado mútuo por meio dos pontos positivos identificados pelos brasileiros no estilo argentino, tais como o fato de eles serem considerados diretos e esta ser uma característica que alguns entrevistados brasileiros percebem como positiva. A própria rivalidade existente entre os dois países é percebida por alguns executivos brasileiros como saudável.

Sim, o nosso maior erro (de argentinos e brasileiros) é o total desconhecimento da cultura e do outro. Temos muito de esteriótipos e o trabalho de grupos mistos tem muito a agregar, pois é uma cultura que não conhecemos bem e vice-versa. Para eles, nós somos só samba e praia; e para nós eles são arrogantes. Quando trabalhamos juntos, acabamos vendo que são humanos e vemos pontos de vistas, as razões de ser, personalidades, tem muito a agregar a junção. Falta conhecimento melhor e trabalhar mais juntos (Executivo Brasileiro 4).

Apesar de termos uma origem cultural muito parecida, a parte de regionalização, e até por haver esta disputa, do tipo se eles são melhores ou nós somos melhores, isso faz com que cresça entre grupos de diferentes nacionalidades uma disputa saudável (Executivo Brasileiro 5).

Acho que sim porque o brasileiro pode aprender muito sobre a parte de estratégia e deixar de ser amador nos negócios. E o argentino pode aprender a ser mais flexível com o brasileiro (Executivo Brasileiro 9).

De forma alguma – eu não acho que existam prejuízos na interação de brasileiros e argentinos em times multiculturais. Eu acho uma coisa muito boa. Eu acho que existe um nível de rivalidade que é saudável e uma identidade cultural muito grande que faz com que a gente trabalhe bem (Executivo Brasileiro 10).

Os pontos negativos percebidos por entrevistados brasileiros dizem respeito à intolerância, caso a questão da rivalidade não seja superada.

Não vejo grandes prejuízos, se tiver algum é se ao invés de trabalharmos juntos, tentarmos nos impor. Exemplo: são eles que têm de falar português ou nós que temos de falar espanhol? Ambos temos de falar as duas línguas e temos de trabalhar juntos apesar das diferenças. Eles tentarem dançar samba e nós tango. Só é ruim se um dos lados tentar impor-se como certo e correto (Executivo Brasileiro 4).

Se pegar um brasileiro de cabeça quente ou com mais preconceitos da cultura argentina, sai pau (Executivo Brasileiro 6).

Não, desde que eles aceitem as características de um e outro, não há prejuízo porque eles podem aprender e trazer para si. Mas se o indivíduo não tem essa visão de aprendizado, pode ser um prejuízo, porque aí os dois ficam se bicando o tempo todo (Executivo Brasileiro 9).

Alguns aspectos já analisados na dimensão distância de poder e especialmente na dimensão individualismo revelam choque e repulsa por parte dos brasileiros em relação ao comportamento dos argentinos. Apesar do discurso politicamente correto da maioria dos brasileiros, é possível detectarem-se desconforto e rejeição ao trabalho em times multiculturais com membros das duas culturas, com clara preferência a trabalhar-se com brasileiros somente, dada a zona de conforto, conforme revelam alguns depoimentos.

Eu (preferiria) trabalhar com brasileiros, porque em primeiro lugar eu não gosto do estilo argentino, eles não são amigos... (Executivo Brasileiro 7).

Eu prefiro trabalhar em time só de brasileiros. Porque o estilo arrogante (dos argentinos) começa a incomodar no longo prazo... (Executivo Brasileiro 6).

Vixe, que complicado... (risos). Eu acho que eu trabalharia com o brasileiro, embora ele não tenha essa organização do argentino, eles têm um lado que eu não gosto muito, que é o da prepotência, que é ele quem sabe tudo, ele é Deus e isso me incomoda muito (Executivo Brasileiro 9).

Eu gosto muito do brasileiro. É uma pergunta complicada, porque em qualquer lugar do mundo temos gente boa e ruim. Mas entre um cara bom brasileiro e um bom argentino, eu prefiro um brasileiro, pois a gente tem visão de médio prazo, temos uma visão mais agregadora e não estamos competindo só porque o cara é brasileiro (Executivo Brasileiro 3).

Um dos executivos foi mais direto ao declarar-se totalmente contrário à integração de brasileiros e argentinos em times multiculturais:

Benefícios? Nenhum. Você não pode ter benefícios numa relação de disputa o tempo inteiro. Mercosul é um exemplo – num dia nos reunimos para contribuir em comum e no dia seguinte o Kirchner (presidente da Argentina) solta um decreto aumentando os impostos sobre produtos brasileiros. Há uma rixa que se reflete na política e vai até o mais baixo nível hierárquico da empresa, onde não há espírito de cooperação. Não há como haver benefícios numa relação dessas (Executivo Brasileiro 2).

A maioria dos executivos brasileiros entrevistados percebe que a rivalidade entre brasileiros e argentinos existe e é mútua ou muito acentuada do lado argentino. Porém, os argentinos entrevistados, quando percebem a rivalidade, a vêem como tênue e positiva, conforme análise a seguir.

4.6.2 Executivos argentinos

Todos os argentinos pesquisados, ao serem indagados sobre os benefícios e prejuízos percebidos nas interações entre brasileiros e argentinos em times multiculturais, afirmaram que há mais benefícios que prejuízos e que os impactos negativos que podem ocorrer não tornariam a interação prejudicial ou não válida.

Há benefícios porque eu creio que é uma forma de abrir a cabeça e nos obriga, depois de ultrapassadas as barreiras, a ver a cabeça do outro e entender. Isso te abre a cabeça e te ensina a ver como eles entendem o mundo. Quando eu vejo que o outro é diferente de mim, eu posso ampliar meu ponto de vista e isso sempre é positivo (Executivo Argentino 1).

Há benefícios porque colocam pessoas juntas com diferentes pontos de vista. Se você está trabalhando internacional, é importante ter diferentes pontos de vista. Mas depende das pessoas, porque tem gente que não pode trabalhar com pessoas de outras culturas (Executivo Argentino 2).

Sim, são diferentes formas de focar os problemas e eu creio que a combinação de ambas as culturas é boa e positiva. Os argentinos são de discutir e levar as coisas ao extremo e os brasileiros são mais tranquilos e de não confrontar o que é um balanço que neutraliza as coisas (Executivo Argentino 7).

Muitos entrevistados afirmaram não perceber pontos negativos nas interações entre brasileiros e argentinos em times multiculturais compostos de membros das duas culturas e alguns afirmaram que, se houver algo, sempre será porque as pessoas não superaram o aspecto pessoal ou não conseguem trabalhar com outras culturas, como relata o Executivo Argentino 2.

Se as pessoas são medianamente inteligentes, não deveria haver nenhum prejuízo na interação entre brasileiros e argentinos em times multiculturais. Sempre haverá uma resistência inicial, mas se todos a encaram de forma aberta e a assumem tudo pode correr bem. O lado negativo seria pelo problema pessoal de cada um, se houver, mas não pelo de cultura ou geral (Executivo Argentino 1).

Conforme já discutido em outras dimensões, pelas entrevistas é possível afirmar que os argentinos acham os brasileiros divertidos e que as culturas brasileiras e argentinas são muito semelhantes, o que lhes traz conforto. Os entrevistados pensam que a interação entre várias culturas é inevitável e, por isso, preferem trabalhar com brasileiros por sentirem-se mais confortáveis pelas semelhanças culturais.

É possível perceber desconforto por parte dos entrevistados argentinos na dimensão individualismo, pela maneira brasileira de gerenciar premiando os amigos, algo avaliado como injusto pelos argentinos, apesar de inevitável. A percepção da falta de transparência dos brasileiros também é encarada com suspeita pelos argentinos, que se percebem mais diretos na dimensão distância de poder. Os executivos argentinos afirmaram que os brasileiros não se sentem confortáveis com seu estilo direto e eles, por sua vez, não se sentem confortáveis com a maneira indireta do brasileiro lidar com conflitos. Mas é possível identificar nas entrevistas que os argentinos têm menos resistência a trabalhar com brasileiros do que os brasileiros a trabalhar com argentinos.

Portanto, apesar de reconhecerem algumas dificuldades, a grande maioria dos entrevistados argentinos declarou que há benefícios para os negócios na interação entre brasileiros e argentinos em times multiculturais.

5 CONCLUSÃO

O ajuste *cross-cultural* consiste na integração no trabalho em que há interação com distintas nacionalidades (ADLER, 2002). Ainda que as culturas brasileira e argentina sejam culturas próximas, há diferenças importantes identificadas principalmente nas dimensões distância de poder, individualismo e masculinidade, que interferem no trabalho de brasileiros e argentinos atuando juntos em equipes multiculturais, registrados na literatura e constatados pela pesquisa feita.

Em relação à distância de poder, a postura de espectador do brasileiro se choca com o estilo frontal dos argentinos. O líder brasileiro não está acostumado a ser confrontado e o brasileiro não está acostumado a discordar do líder. Por isso, o estilo argentino provoca desconforto nos brasileiros. Para o brasileiro, dizer “não” é confrontar, confrontar é desrespeitar a autoridade formal e quebrar uma regra de conduta não escrita nos modelos de negócios brasileiros, constituindo-se em um distúrbio à tão resguardada harmonia.

A atitude confrontadora do argentino é percebida como arrogância pelo brasileiro acostumado a evitar conflito (TANURE, 2005); o argentino que diz “não” é visto como inflexível e duro pelo brasileiro que não sabe dizer “não”. Além disso, o confronto representa, para o brasileiro, falta de intimidade e de pouca relação pessoal e ele não consegue transitar bem em um sistema impessoal no qual não pode contar com o apoio do líder ou com a harmonia do grupo simplesmente por “pertencer” ao time.

A percepção de executivos brasileiros de que o líder argentino é mais autoritário pode advir muito mais do choque causado por não ser o argentino tão paternalista como o brasileiro do que efetivamente por ele ser mais autoritário do que o líder brasileiro. O líder autoritário, mas protetor, é o estilo esperado pelos brasileiros, mas um líder que não forneça proximidade e segurança aos brasileiros é percebido como autoritário e distante e é, portanto, rejeitado. O Brasil tem como característica a cordialidade, identificada na literatura, e o confronto também é percebido sob suspeita por parte dos brasileiros, que se chocam ao perceberem ser uma ruptura na harmonia do time de trabalho.

Por sua vez, os executivos argentinos têm o brasileiro como mais autoritário, ainda que reconheçam sua tentativa de ser mais cordial. Isso remete novamente ao paternalismo e personalismo identificado na literatura. A diferença de estilos é provavelmente a causa de muitos conflitos na relação de trabalho, principalmente, de acordo com a pesquisa, do lado brasileiro, já que “arrogância”, “falta de flexibilidade” e atitude confrontadora dos

argentinos foram descritas como razão pela qual os brasileiros não gostariam de atuar com argentinos em times multiculturais. Do lado argentino, apesar de a liderança brasileira não ser bem vista pelo fato de os argentinos perceberem falta de transparência por parte dos brasileiros, que para os argentinos não são diretos e não dizem o que estão pensando, não foi identificada a mesma rejeição.

Um aspecto a ser destacado diz respeito a como brasileiros e argentinos conseguem superar o “não”. Enquanto brasileiros admitem o “jeitinho” para conseguir as coisas, os argentinos conseguem seus objetivos “no grito”, ou seja, reclamando e chamando a atenção para as suas necessidades. A necessidade é a mesma, mas brasileiros e argentinos usam diferentes mecanismos para conseguirem as mesmas coisas.

A pesquisa efetuada revelou diferenças significativas na dimensão individualismo. Possivelmente, essa é uma das causas de maior conflito na interação entre os dois povos em times multiculturais, apesar de na literatura ambos encontrarem-se no mesmo *cluster* e serem considerados menos individualistas em relação a outros países pesquisados. Os brasileiros foram percebidos pelos entrevistados como mais coletivistas que os argentinos, que seriam mais individualistas. Uma explicação possível é de que, apesar de ambos os países serem mais coletivistas quando comparados a outros, a operacionalização dos valores é diferente entre eles.

Mais do que na Argentina, o Brasil transita muito fortemente nas relações pessoais e na necessidade da igualdade de fato. Para os brasileiros, os argentinos não são como “nós” e, logo, não fazem parte do grupo, são “indivíduos” e não “pessoas”. Da mesma forma, porque os brasileiros “nós” não são iguais a eles, os “outros”, a possibilidade de ser protegido no sistema de relações pessoais não existe na percepção do brasileiro, que se sente desprotegido por ter de transitar num sistema de leis impessoais. O brasileiro é dependente das relações de amizade, de ter o seu caso particular avaliado de forma diferente dos “outros” e a relação em times multiculturais, especialmente com argentinos, é rejeitada e vista como ameaçadora para os brasileiros. Os argentinos, ainda que também coletivistas, não são tão dependentes das relações de amizade e a *viveza criolla* os mantém mais céticos em relação aos outros, permitindo-lhes transitar com mais facilidade em ambientes multiculturais, especialmente com brasileiros, percebidos por eles como semelhantes culturalmente.

É importante destacar mais uma vez que a pesquisa permitiu identificar que a rejeição por parte dos brasileiros ao comportamento percebido como mais individualista dos argentinos foi mais expressiva do que a rejeição por parte dos argentinos ao

comportamento percebido como mais coletivista dos brasileiros. Os argentinos concordam com os brasileiros sobre a percepção de os primeiros serem mais individualistas que os segundos. Porém, a rejeição dos argentinos ao “protecionismo brasileiro” aos amigos, ainda que exista, não foi percebida pelos argentinos entrevistados como forte o suficiente para implicar rejeição em trabalhar em times multiculturais com brasileiros.

A pesquisa efetuada com os executivos brasileiros corrobora o que foi identificado na literatura sobre o estilo brasileiro de gestão. Para o brasileiro, tratar os amigos com preferência não apenas é visto como algo natural, mas também como ético e é esperado por muitos dos brasileiros entrevistados. A não proteção aos amigos é detectada como algo desconfortável e provoca sentimentos de rejeição. Para os executivos brasileiros, trabalhar com brasileiros permite que alguém se torne “amigo” dos colegas e chefes pelo fato de os brasileiros conhecerem e sentirem-se confortáveis com os mecanismos culturais que moldam as relações de trabalho, mas, no caso argentino, esses mecanismos não funcionam e o trabalho baseado na meritocracia não é almejado pela maioria dos brasileiros entrevistados. Os executivos descrevem como negativa a individualidade percebida no argentino, a quem olham com a suspeita típica de culturas particularistas.

Um aspecto interessante da pesquisa diz respeito ao paradoxo da percepção dos brasileiros entrevistados, dependendo do cargo em que atuem. Os contribuidores individuais entrevistados não gostam de todos ganharem prêmios igualmente, independentemente do mérito, mas quando o entrevistado é o gerente dos times (chefe), parece que ele não consegue lidar com o que um dos entrevistados chamou de “repercurssão sobre o outro” ou a necessidade de estar de bem com todos. Esse dado corrobora o que já foi identificado na literatura: o Brasil está em conflito permanente entre o desejo de ter regras igualitárias e colher os benefícios dessa prática, mas sem abrir mão do “jeitinho” e personalismo se ele estiver envolvido. Quando o brasileiro é vítima dos prejuízos por ser preterido em relação ao “mais amigo” do chefe, ele identifica a preferência e clama por leis mais universalistas (baseadas no mérito). Mas os mesmos entrevistados, ao serem perguntados sobre preferência de trabalho, declaram preferir times com brasileiros porque “é possível fazer amizades mais facilmente”. Ou seja, é possível concluir que a proteção aos amigos é percebida como ruim para o brasileiro quando ele está fora do círculo íntimo, mas, assim como o malandro, a alternativa é fazer parte do círculo, transformar o “não” em “sim” e não alterar as regras que movem a sociedade.

Os argentinos entrevistados manifestaram não gostar dessa tendência considerada coletivista dos brasileiros, que pode levar a premiações e reconhecimentos indevidos e por

motivos considerados por eles injustos (por nacionalidade e não por trabalho). A maioria dos argentinos tampouco aprova a tendência brasileira de premiar o time, pois entende que é injusto premiar-se a todos quando claramente somente alguns trabalharam. Conforme já discutido no capítulo anterior, isso pode ocorrer porque os argentinos se sentem prejudicados já que os times de trabalho multiculturais, dado o tamanho do Brasil, tendem a ter mais executivos em função de comando de nacionalidade brasileira que argentina e os argentinos sentem-se excluídos pela tendência brasileira de premiar os amigos, que os excluem por serem eles os “outros”.

É possível concluir, pela pesquisa, que, para a cultura coletivista brasileira, pertencer ao grupo é mais importante do que obterem-se conquistas individuais e a lealdade ao grupo é vista como fundamental. Ainda que os dois países sejam muito próximos nesta dimensão, a operacionalização distinta dos valores pode ser alvo de grandes conflitos e paralisar o time, impedindo-o de alcançar seus objetivos de negócios. As declarações de brasileiros acusando os argentinos de serem injustos por não reconhecerem todos os que contribuíram ao premiar só alguns; e de argentinos acusando os brasileiros de serem injustos porque premiam a quem nada faz somente para estar de bem com todos possibilitam identificar as perspectivas de cada cultura em relação ao que esperar da outra.

Na questão da dimensão identificada por Hofstede (1984) como masculinidade, é possível identificar que o brasileiro se choca com o que percebe ser a arrogância argentina e seu sentimento de superioridade. O brasileiro rejeita o que demonstra superioridade, aprecia a humildade ao que demonstra igualdade de fato, mesmo que ela não seja real, conforme já discutido na revisão da literatura. É possível perceber, pelas entrevistas com executivos brasileiros, que estes se sentem inferiorizados pela autoconfiança demonstrada pelos argentinos e que isso os incomoda profundamente. O complexo de inferioridade do brasileiro em relação ao argentino é fruto da admiração neles contida pela capacidade do argentino de se impor e mostrar que sabe, conforme declarações de alguns entrevistados brasileiros.

A igualdade é muito importante no Brasil. A igualdade de fato, não de direito, faz com que no Brasil não se veja com bons olhos aquele que se mostra superior. Entretanto, aqueles que apesar de terem privilégios não os mostram têm boa recepção por parte dos brasileiros que os avaliam. Somado ao “complexo de coitado” do brasileiro, que tem simpatia por ajudar aqueles que se encontram em situação inferior e rejeição ao perfil

“arrogante”, o que o brasileiro percebe ser o argentino típico não é alvo de simpatia ou apreciação por parte dos brasileiros.

Porém, o argentino usa a prepotência e a arrogância como defesa por seu medo de fracasso, ou seja, ela não é uma expressão real de superioridade ou etnocentrismo. O argentino é competitivo, na visão dos próprios argentinos entrevistados, mas no fundo ele tem medo do fracasso e de demonstrar que é inferior. O que o brasileiro considera arrogância e complexo de superioridade do argentino, na verdade, trata-se de um mecanismo de autodefesa para esconder a percepção de impotência que o argentino tem de si mesmo.

Os executivos argentinos entrevistados definiram os brasileiros como tranquilos e divertidos. Para eles, sempre haverá a discussão sobre quem é o melhor no futebol, mas, no geral, o argentino não manifesta choque em relação à interação com os brasileiros, ao contrário dos executivos brasileiros entrevistados, que no geral demonstraram rejeição.

No quesito “machismo”, há uma percepção de que o argentino é mais machista por parte de todos os entrevistados, ainda que seja possível detectarem-se lentas mudanças nos últimos anos. A percepção foi identificada de maneira sutil, mas por serem os entrevistados em sua maioria do sexo masculino e o pesquisador do sexo feminino, pode ter havido alguma influência nos entrevistados sobre as observações mais explícitas a respeito das diferenças esperadas de papéis entre homens e mulheres no trabalho. Essa limitação será discutida no próximo capítulo.

As diferenças culturais entre os brasileiros e argentinos na dimensão necessidade de controlar as incertezas revelam paradoxos. Os brasileiros, que se acham mais tolerantes à incerteza e que assim são identificados na literatura, revelam intolerância ao estilo argentino, o que não foi verificado nas entrevistas com executivos argentinos em relação aos brasileiros na mesma intensidade.

Isso pode ser explicado pela necessidade dos brasileiros de igualdade, já discutida anteriormente, e pelo “racismo à brasileira” - um racismo que existe sutilmente no país. A sociedade brasileira gosta de mostrar-se igual, mas existe estratificação e hierarquização nela. O diferente deve portar-se como igual para ser aceito e o argentino, com suas diferenças culturais que chocam os entrevistados brasileiros, é motivo de rejeição na maior parte das vezes quando há a questão sobre trabalharem juntos. Alguns dos brasileiros entrevistados revelaram características de etnocentrismo (sentimentos de superioridade de sua cultura em relação à outra) em referência aos argentinos. Isso foi identificado em depoimentos de alguns executivos brasileiros quanto à percepção de superioridade dos

brasileiros em relação aos argentinos, pelos primeiros serem mais flexíveis e menos arrogantes. Para os brasileiros, ser flexível é positivo, proteger os amigos é um requisito básico e o que percebem como “arrogância” argentina é negativo e perigoso.

Outra possibilidade é de que, apesar de tolerantes, os brasileiros sentem-se feridos naquilo que lhes parece mais precioso: sua necessidade de relacionamento pessoal, que em sua percepção não é possível com os argentinos na mesma dimensão que com brasileiros. Tampouco é possível, na percepção dos entrevistados, ter relacionamento pessoal íntimo com pessoas de outras culturas, o que os leva, em sua maioria, a declarar preferência por trabalho em times exclusivamente com brasileiros.

Essa percepção cria nos brasileiros um mecanismo de defesa: a rejeição à interação com outras culturas pelo medo de perder sua identidade em um sistema impessoal. O impacto para os brasileiros atuando em um mundo globalizado é motivo de reflexão: quanto mais globalizado, mais as regras universais tendem a ser a norma adotada pelas empresas e a interação com pessoas de outras culturas será constante. O executivo brasileiro precisará aprender a transitar em um sistema que não seja baseado em relações pessoais (com brasileiros) de maneira confortável, para não perder as oportunidades que as interações em times multiculturais apresentam tanto para as empresas em que trabalham como para os próprios executivos, profissional e pessoalmente.

A rivalidade no futebol, mencionada pela maioria dos entrevistados, revela a importância desse esporte para os dois países e também como as culturas brasileira e argentina buscam no sucesso no futebol destacarem-se como superiores no mundo. Porém os brasileiros demonstraram desconforto ao relatarem a competição entre os dois países, demonstrando indignação pela “ousadia” dos argentinos em considerarem-se superiores. Os argentinos entrevistados, por outro lado, falaram do assunto em tom jocoso e alguns em seus depoimentos entendem que a rivalidade futebolística é um ponto em comum que aproxima os dois povos por ser de interesse mútuo e ser um quebra-gelo.

Ou seja, paradoxalmente, o argentino, identificado pela literatura e por alguns entrevistados como mais racista, revela-se mais tolerante a conviver com brasileiros. É possível notar-se por parte dos argentinos que alguns teriam dificuldades em atuar com culturas muito diferentes no ambiente de trabalho. Porém, eles entendem que a interação com estrangeiros é inevitável e percebem os brasileiros como culturalmente muito próximos, em comparação com outros povos com quem a Argentina faz fronteira (como os chilenos), e manifestaram impressão positiva dos brasileiros (divertidos, alegres), logo, a rejeição não foi identificada na pesquisa.

Os executivos brasileiros que mais demonstraram impaciência nas entrevistas com as características percebidas como diferentes nos argentinos também foram os que assinalaram forte preferência por trabalhar com brasileiros em detrimento de trabalhar com estrangeiros. Pela análise feita, pode-se concluir que, entre os profissionais entrevistados, se não há interesse em trabalhar com outras culturas, esse profissional poderá ter muitas dificuldades em apreciar as diferenças de seus colegas argentinos ou de outras nacionalidades. O principal impedimento, novamente, é que não será possível alcançar o nível de intimidade (amizade) com estrangeiros que se alcançaria com brasileiros e o brasileiro prefere trabalhar com membros de seu próprio país. Por isso, é importante que os executivos que irão atuar em times multiculturais tenham empatia e curiosidade culturais, de modo a visualizarem os benefícios da interação como superiores aos conflitos esperados.

Em relação à dimensão tempo, as semelhanças percebidas por brasileiros e argentinos nesse quesito levam os executivos a não perceber impactos significativos. Alguns entrevistados dos dois países indicam o Brasil como mais voltado para o curto prazo; outros consideram os países iguais (curto prazo); outros com a Argentina mais focada no curto prazo. Todos os entrevistados percebem que a diferença não é significativa e não acreditam que produzam algum impacto nas relações de trabalho.

No que diz respeito à questão de impacto nos negócios na interação entre brasileiros e argentinos em times multiculturais compostos de membros dos dois países, os brasileiros percebem impactos positivos nas questões de aprendizado, mas também detectam pontos negativos se não houver superação dos preconceitos iniciais. Nota-se uma necessidade por parte dos executivos brasileiros de que os argentinos se adaptem, apesar de os brasileiros se perceberem como mais flexíveis e adaptáveis, o que novamente revela uma necessidade interior de igualdade - mas que os outros se adaptem, não os brasileiros.

É possível identificar que os brasileiros no geral não se sentem confortáveis trabalhando com argentinos, principalmente pelos aspectos na dimensão individualismo e distância de poder. Os brasileiros, de acordo com a pesquisa, observam mais os aspectos negativos da cultura argentina que os possíveis positivos e seus ganhos. Já os argentinos não apresentam a mesma rejeição, de acordo com a pesquisa.

Da parte dos argentinos entrevistados, o impacto é percebido como basicamente positivo, com o reconhecimento de que há muito o que os dois lados podem aprender uns com os outros. Os argentinos vêem mais semelhanças culturais do que diferenças. A cultura brasileira é entendida como fator de conforto e os entrevistados percebem menos

conflitos com brasileiros do que em comparação com interações entre outras culturas. Há diferenças, mas elas não são consideradas pelos executivos argentinos entrevistados como significativas a ponto de os entrevistados as ressaltarem na pesquisa como fator de rejeição ao trabalho conjunto. A idéia geral é de que há benefícios para as empresas porque as duas culturas têm muito a contribuir uma com a outra.

Assim como os brasileiros, os argentinos atuando em empresas globalizadas aumentarão suas chances de interagir com executivos de outras culturas. Porém, os argentinos, de acordo com a pesquisa efetuada, estão mais cômnicos dessa possibilidade e dispostos a sair de sua zona de conforto e apreciar as diferenças e os benefícios que as interações multiculturais oferecem, pelo menos no que diz respeito a culturas vistas por eles como semelhantes.

Os executivos de empresas devem trabalhar a diversidade cultural existente e, no caso de brasileiros e argentinos, ainda que próximos, a diferença existe e pode trazer benefícios para as organizações. Os executivos brasileiros e argentinos devem ter a competência de identificar o que há de melhor nas duas culturas, de forma que todos os membros de times multiculturais compostos de brasileiros e argentinos entendam as vantagens de trabalharem juntos e alcancem objetivos de negócios de maneira mais eficiente e com mais valor agregado para a empresa do que se trabalhassem em times homogêneos.

Apreciar a cultura do outro, assim como a sua própria, reconhecendo que as duas são legítimas, é uma necessidade para os executivos na atualidade. Brasileiros e argentinos atuando juntos em times multiculturais podem contribuir para que as empresas sejam mais criativas e inovadoras e podem beneficiar-se das interações mútuas, de forma a propiciar-lhes crescimento profissional.

6 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Como principal contribuição, os resultados desta pesquisa podem acrescentar para que os executivos brasileiros e argentinos compreendam não apenas as diferenças e semelhanças culturais entre os dois países, mas também identifiquem os valores que estão ocultos em alguns comportamentos, o que pode auxiliar no entendimento mútuo e no atingimento de objetivos comuns de negócios.

A América Latina geralmente é vista como um bloco único e as diferenças culturais entre seus países podem não ser inicialmente claras. As evidências obtidas neste estudo sugerem que há importantes diferenças em dimensões culturais entre Brasil e Argentina que devem ser alvo de atenção e análise, de forma a maximizar o sucesso de times multiculturais compostos de executivos de ambos os países.

Uma das limitações da pesquisa diz respeito à nacionalidade do pesquisador (brasileira), o que pode ter inibido os argentinos entrevistados de fazerem comentários mais agressivos ou negativos em relação às suas impressões sobre a cultura brasileira, constituindo um *viés*. Houve o cuidado na escolha de profissionais argentinos que fossem maduros e com muitos anos de atuação no mercado. A explicação dada a eles sobre o objetivo da pesquisa, garantindo o anonimato e destacando que sua sinceridade seria fundamental para auxiliar na compreensão mútua entre as culturas, auxiliou a diminuir esse *viés*. No entanto, a nacionalidade da pesquisadora pode ter sido um fator influenciador para que os entrevistados se mostrassem reservados em suas críticas sobre a cultura brasileira. Portanto, recomenda-se que no futuro sejam feitas outras pesquisas com pesquisadores argentinos e multiculturais.

A segunda limitação diz respeito ao fato de o pesquisador ser do sexo feminino, o que pode ter inibido os executivos brasileiros e argentinos do sexo masculino a discutirem mais abertamente sobre suas expectativas sobre o papel da mulher na sociedade, nas perguntas sobre a dimensão masculinidade. Sugerem-se, para o futuro, pesquisas com elementos do sexo masculino e pesquisas quantitativas para obterem-se mais informações sobre os *insights* deste estudo.

A escolha do método qualitativo foi importante para permitir a análise em profundidade das dimensões propostas na interação entre brasileiros e argentinos em times multiculturais.

É importante destacar que os resultados deste estudo não se generalizam, mas dizem respeito à comparação, a que Yin (2003) se refere, entre os presentes resultados empíricos e a teoria previamente elaborada. Recomenda-se que futuros pesquisadores façam avaliações quantitativas de forma a permitir triangulações para confirmar se as proposições deste estudo se generalizam, aprofundando o entendimento das semelhanças e diferenças culturais entre brasileiros e argentinos e seu impacto nos negócios.

Também é recomendável que se faça uma avaliação específica sobre como líderes brasileiros enxergam seus liderados argentinos e como os liderados argentinos vêem seus líderes brasileiros. Da mesma forma, como líderes argentinos percebem seus liderados brasileiros e como liderados brasileiros percebem os líderes argentinos. A pesquisa realizada permitiu detectarem-se traços de desconforto em líderes brasileiros que trabalham com argentinos subordinados a eles, dado o aspecto confrontador deste último. Alguns argentinos demonstraram interesse em trabalhar com brasileiros na mesma posição que eles, mas declararam não se sentirem confortáveis com a idéia de terem líderes brasileiros. Essa proposição deve ser avaliada em futuras investigações.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências sociais. *In*: HIRANO, S. (Org.). **Pesquisa social: projeto e planejamento**. São Paulo: T.A. Queiroz, p.21-88, 1979.

ADLER, N.J. **International dimensions of organizational behavior**. 4.ed, Boston: South Western, 2002.

AGUINIS, M. **Un país de novella**. Viaje hacia la mentalidad de los argentinos. 2.ed. Buenos Aires: Editora Planeta, 2003.

ALMOND, G.A.; VERBA, S. **The civic culture: political attitudes and democracy in five nations**. Princeton NJ: Princeton University Press, 1963.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: the Transnacional Solution**. Century Business, 1989.

BARROS, B.T.; PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BAUER, M.W.; GASKELL, G.; ALLUM. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECKER, T.H. **Doing business in the New Latin America: a guide to cultures, practices, and opportunities**. Westport: Praeger Publishers, 2004.

BELBIN, R.M. **Management teams**. London: Heinemann, 1981.

BEST, D.; WILLIAMS, J. A cross-cultural examination of self and ideal self description using transactional analysis ego states. *In*: LAGUNES, I.; POORTINGA, Y. (eds). **From a different perspective: studies of behaviour across cultures**. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger, 1984.

BOCHNER, S. Religious role differentiation as an aspect of subjective culture. **Journal of Cross-cultural Psychology**; v.7: p.3-19, 1976.

BRIVINS, A.; BECK, J.E. The expatriates: a study of female expatriates in Hong Kong (Preliminary Findings). **Proceedings of First International Conference on Expatriates Management**. Hong Kong; p.179-84, 23 a 25 de Novembro de 1992.

CALDAS, M.P.; WOOD, T. Jr. Antropofagia organizacional e a difícil digestão de tecnologia gerencial importada. *In*: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**, Iglu Editora: São Paulo; p.107-119, 2000.

CÂMARA DE COMÉRCIO ARGENTINO BRASILEIRA DE SÃO PAULO (2006) **Informes**. São Paulo, 2006. Disponível: <<http://www.camarbra.com.br/informes.asp>> Acesso em 14 abr. 2006.

CASTRO, J.M. **Metodologia de pesquisa: conceitos e fundamentos**. Belo Horizonte, 2005. Informação.

CHI-CHING, E.Y. Perceptions of external barriers and the careers success of female managers in Singapore. **The Journal of Social Psychology**; v.132, n.5: p.661-75, 1992.

CHILD, J. Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. *In*: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (eds), **Research in Organizational Behavior**, v.3, Greenwich, CT: JAI Press, p.303-356, 1981.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice. *Sociology*, Durham: UK. **British Sociological Association**; v.6: p.1-21, 1982.

CLEVERLY, G. **Managers and magic**. Harmondsworth, England: Pelican, 1973.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Bookman, 2005.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

COX, T.H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**; v.5, n.3, p.45-46: p.45-56, August, 1991.

CRESWELL, J.W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach**. 2nd Ed. London: Sage Publications, Ltd, 2003.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1963.

DAMATTA, R. **Relativizando: uma introdução à Antropologia Social**. Petrópolis: Vozes, 1981.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**. . Rio de Janeiro: Guanabara; p.31-70, 1987.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1990.

DAMATTA, R. **Conta de mentiroso: sete ensaios da antropologia brasileira**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

DEGLER, C.N. **Nem preto nem branco**. Escravidão e relações sociais no Brasil e nos Estados Unidos. Rio de Janeiro: Editora Labor, 1971.

- DENEVI, M. **La República de Trapalanda**. Buenos Aires: Corregidor, 1989.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. A gaiola de aço revisitada. **Revista de Administração de Empresas**; v.45, n.2: p. 74-89, abr/jun, 2005.
- DISTEFANO, J.J.; MAZNEVSKI, M.L. Creating value with diverse teams in global management. **Organizational Dynamics**; v.29, n.1: p.45-63, Summer, 2000.
- DOWLING, P.J.; SCHULER, R.S. **International dimensions of human resource management**. Boston, MA: PWS-Kent, 1990.
- DUNCAN, R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**; v.17: p.313-327, 1972.
- FIGUEROA, P.M. Race relations and cultural differences: some ideas on a racial frame of reference. *In*: VERMA, G.K.; BAGLEY, C. (eds). **Race relations and cultural differences**. London: Croom Helm, 1984.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Getting to the yes: negotiating agreement without giving *In*. **2nd Ed. New York**: Penguin Books, 1991.
- FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo; v.40, n.3: p. 18-25, jul./set, 2000.
- FREYRE, G. **Casa grande e senzala**: formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1933/1946.
- FROMM, E. **Escape from freedom**. New York: Avon, 1965.
- GRIMSON, A. **La nación en sus límites**: contrabandistas y exilados en la frontera Argentina-Brasil. 1.ed. Barcelona: Editorial Gedisa, 2003.
- HALL, E.T. **Beyond Culture**. New York: Anchor Books Editions, 1989.
- HALL, E.T.; HALL, M.R. **Understanding cultural differences**: keys to success in West Germany, France and the United States. Yarmouth: Intercultural Press, 1990.
- HAMILTON, J.I.G. **El autoritarismo y la improductividad en Hispanoamérica**. 2^a. Ed. Buenos Aires: Sudamericana, 2004.
- HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. Response to Geert Hofstede. **International Journal of Intercultural Relations**, v.21, n,1: p.149-159, 1997.
- HICKSON, D.J.; PUGH, D.S. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: international differences in work-related values. Abridged Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. *In: Journal of International Business Studies*; p.75-89, Fall, 1993.

HOFSTEDE, G **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organisations across nations. 2.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J. **Culture and organizations**: software of the mind. Ney York: McGraw-Hill, 2005.

HOLANDA, S.B. **Visão do paraíso**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1985.

HOLANDA, S.B. **Raízes do Brasil**. 26.ed, São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INGLEHART, R. **Modernization and postmodernization**: cultural, economic and political change in 43 societies, New Jersey: Princeton University Press, 1997.

JENKINS, C.D. Psychology and social precursors of coronary disease. **New England Journal of Medicine**; v.284: p.244-255; 307-312, 1971.

KEDIA, B.L.; MUKHERJI, A. **Global managers**: developing a mindset for global competitiveness. **Journal of World Business**; v.34, n.3: p.230-251, 1999.

KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas**. 3.ed. São Paulo: Editora Perspectiva, p.9-77, 1994.

LANATA, Jorge. **ADN**: mapa genético de los defectos argentinos. 1.ed. Buenos Aires: Planeta, 2004.

LAURENT, A. The cultural diversity of western conceptions of management. **International Studies of Management and Organization**, v.3, n.1-2: pp.75-96, 1993.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITE, H.M.C.B. **Afinidades culturais do executivo e a seleção de mercados externos nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas - COPPEAD. Rio de Janeiro: UFRJ, 1981.

LEVINE, R.A. **Properties of culture**: an ethnographic view. *In*: SHWEDER, R.A.; LEVINE, R.A. (eds), *Culture theory: essays on mind, self, and emotion*, c.2, Cambridge: Cambridge University Press, p.67-87, 1984.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3ª. Ed. Porto Alegre, 2001.

MAMMAN, A. Employee intercultural effectiveness in a multicultural workplace: theoretical propositions, strategies and direction for future research. *International Journal of Human Resource Management*; v.6, n.3: p.528-52, September, 1995.

- MATTAR, F.N. **Pesquisa em marketing**. 2.ed, v.1-2; São Paulo: Atlas, 1994.
- MAURICE, M.; SELIER, F.; SILVESTRE, J. Appendix: societal analysis as a critical and theoretical tool. *In: The social foundations of industrial power: a comparison of france and germany* (translated from the French by GOLDHAMMER, A. (Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne). Cambridge, MA and London: MIT Press, p. 197-248, notes, ([1982] 1986).
- MEAD, M. **Male and female: a study of the sexes in a changing world**. Harmondsworth, England: Penguin, 1962.
- MULDER, M. Reduction of power differences in practice: the power distance reduction theory and its applications. *In: G. HOFSTEDE, G.; KASSEM, M.S. (eds.). European contributions to organization theory*, Assen, Neth: Van Gorcum, 1976.
- MULDER, M. **The daily power game**. Leyden: Martinus Nijhoff, 1977.
- PALONSKY, C.M. **Ideales y valores en la cultura argentina actual**. Buenos Aires, 1995. Informação.
- PARADISO, José. **Um lugar no mundo: a Argentina e a busca de identidade internacional**. Es: Debates y trayectoria de la política exterior Argentina. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1993.
- PAZ, Octavio. **Tiempo nublado**. Buenos Aires: Sudamerica Planeta, 1984.
- PELTO, P. J. **The differences between "tight" and "loose" societies**. *Trans-Action*; p.37-40, April, 1968.
- PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. Glenview, IL: Scott Foresman, 1972.
- PETERSON, M.F.; SMITH, P.B. Does national culture or ambient temperature explain cross-national differences in role stress? No sweat! **Academic of Management Journal**; v.40, n.4: p 930-46, August, 1997.
- PETTIGREW, A. **The Politics of Organizational Decision Making**. Tavistok, 1973.
- PETTIGREW, A. **The Awakening Giant: continuity and change in ICI**. Blackwell, 1985.
- PIGNA, F. **Los mitos de la historia argentina**. 1ª. Ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2004.
- PONS, M.C.; SORIA, C. **Delirios de grandeza: los mitos argentinos: memoria, identidad, cultura**. 1.ed. Rosario: Beatriz Viterbo Editora, 2005.
- RATIU, I. Thinking internationally: a comparison of how international executives learn. **International Studies of Management and Organization**, v.13, n.1-2: pp. 139-150. Reprinted by permission of publisher, Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc., 1983.

- RICHARDSON, R. J.; **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RODRIGUES, S.B.; BARROS, B.T. Management in Brazil. *In*: WARNER, M. (ed.), **International encyclopedia of business and management**. London: Routledge; p.528-539, 2002.
- ROSEN, K.S. **The jeito**: Brazil's institutional bypass of the formal legal system and its development implications. 1971. Informação.
- SALAMON, S. Family bonds and friendship bonds: Japan and West Germany. **Journal of Marriage and Family**; v.39: p.807-20, 1977.
- SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. 3.ed, San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SCHNEIDER, S.C.; BARSOUX, J.L. **Managing across cultures**. London: Prentice House, 2003.
- SEGALL, M.H. *et al.* **Human behaviour in global perspective**. New York, Oxford, Sidney: Pergamon Press, 1990.
- SELMER, J. Expatriation: corporate policy, personal intentions and international adjustment. **The International Journal of Human Resources Management**, 1998.
- SKIDMORE, T.E.; SMITH, P.H. **Moder Latin America**. New York: Oxford University Press, 2005.
- TANNEN, D. **You just don't understand**: men and women in conversation. New York: Ballantine Books, 1990.
- TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** 2.ed, São Paulo: Atlas, 2005.
- TAYLOR, D. American tradition. *In*: GARDNER, R.G.; KALIN, R. (eds). **A Canadian Social Psychology of Ethnic Relations**. Toronto: Methuen Press, 1980.
- TOMEH, A.; GALLANT, C. Familial sex role attitudes: a French sample. **Journal of Comparative Family Studies**; v.15: p.389-405, 1984.
- TÔRRES, J.C.O. **Interpretação da realidade brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.
- TRIVIÑOS, A.W.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. 2.ed.. New York: McGraw-Hill, 1998.
- WEIR, D. Stress and the manager in the over-controlled organizations. *In*: GOWLER, D.; LEGGE (Ed.). **Managerial Stress**. Epping, Essex: Gower Press, 1975.

WESTWOOD, R.I.; LEUNG, S.M. Expatriate female managers in Hong Kong: a *Gweipo*, not a woman. **Proceedings of the First International Conference on Expatriate Management**; Hong Kong: p. 157-68, 23 a 25 de Novembro de 1992.

WIKIPEDIA. Argentina. 2006. Disponível: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Argentina>> Acesso em 16 abr. 2006.

WILLEMS, Emílio. Portuguese culture in Brazil. *In: Proceedings of the international history of latin american civilization*. Colloquim on Luzo Brazilian Studies, 1953.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. 3rd. Ed. Thousand Oaks, California: 2003.

ZILLER, R. C. Homogeneity and Heterogeneity of Group Membership in C.G. McClintock, ed., **Experimental Social Psychology**; New York: Holt, Rinehart and Winston, p. 385-411, 1972.

APÊNDICE A

Questão geral (se o entrevistado for argentino): descreva sua experiência trabalhando com brasileiros.

Questão geral (se o entrevistado for brasileiro): descreva sua experiência trabalhando com argentinos.

A. Relativo à dimensão distância de poder

A descrição a seguir refere-se a quatro tipos de gerentes:

- i. Gerente 1: usualmente toma decisões prontamente e as comunica a seus subordinados de maneira clara e firme. Espera que os subordinados as cumpram lealmente e sem levantar dificuldades.
 - ii. Gerente 2: usualmente toma decisões prontamente, mas, antes de seguir adiante, tenta explicá-las em detalhes a seus subordinados. Dá a seus subordinados razões para a decisão tomada e responde a quaisquer questões levantadas.
 - iii. Gerente 3: usualmente consulta seus subordinados antes da tomada de decisão. Ouve suas sugestões, considera-as e, após reflexão, anuncia a decisão final. Espera que seus subordinados trabalhem lealmente para implementar a decisão tomada, mesmo que não estejam de acordo com as sugestões dadas.
 - iv. Gerente 4: usualmente pede uma reunião com seus subordinados, na qual há uma importante decisão a ser tomada. Apresenta o problema para o time e incentiva a discussão. Aceita a opinião da maioria como a decisão final.
1. Qual desses tipos corresponde mais adequadamente aos líderes (brasileiros/argentinos) com quem você trabalhou?
 2. Qual a sua percepção sobre esse estilo gerencial?

B. Relativo à dimensão individualismo

1. Em um time no qual há brasileiros e argentinos, caso o time atinja seus objetivos, em sua opinião o crédito deveria ser dado aos indivíduos que mais contribuíram ou igualmente ao time?
2. O(a) senhor(a) percebeu proteção ou preferência em promoções e reconhecimento por parte dos líderes a membros do time de sua cultura? Qual é a sua percepção sobre o tema?

C. Relativo à dimensão nível de masculinidade

Se brasileiro:

1. O(a) senhor(a) definiria seus colegas argentinos como focados em ganhos financeiros, promoção e reconhecimento ou mais preocupados com a harmonia do time de trabalho, vida social fora do trabalho?
2. Como o(a) senhor(a) se sente trabalhando com esse perfil de profissional?

Se argentino:

1. O(a) senhor(a) definiria seus colegas brasileiros como focados em ganhos financeiros, promoção e reconhecimento ou mais preocupados com a harmonia do time de trabalho, vida social fora do trabalho?
2. Como o(a) senhor(a) se sente trabalhando com esse perfil de profissional?

D. Relativo à dimensão necessidade de controlar as incertezas

1. O(a) senhor(a) prefere trabalhar em times de pessoas de seu país ou com times multiculturais? Por que?

E. Relativo à dimensão orientação em relação ao tempo

1. Seus colegas (brasileiros se o entrevistado for argentino e vice-versa) focam mais em resultados imediatos ou planejamento de longo prazo?
2. Qual é a sua percepção sobre o assunto?

Perguntas adicionais:

1. Se pudesse escolher, o(a) senhor(a) trabalharia com seus colegas brasileiros ou argentinos? Por que?
2. Quais são os pontos fortes e quais são os pontos fracos em comum, em sua percepção, de seus colegas (brasileiros se o entrevistado for argentino e vice-versa)?
3. O senhor entende que há benefícios na interação entre brasileiros e argentinos em times multiculturais? Poderia listá-los?
4. O senhor entende que há prejuízos na interação entre brasileiros e argentinos em times multiculturais? Poderia listá-los?
5. O senhor entende que os brasileiros (se o entrevistado for argentino) são adaptáveis a situações imprevistas?
6. O senhor entende que os argentinos (se o entrevistado for brasileiro) são adaptáveis a situações imprevistas?

APÊNDICE B

Questão geral: se o senhor tivesse de descrever o estilo de negócios de brasileiros e argentinos, como os descreveria?

A. Relativo à dimensão distância de poder

A descrição a seguir refere-se a quatro tipos de gerentes:

- i. Gerente 1: usualmente toma decisões prontamente e comunica-as a seus subordinados de maneira clara e firme. Espera que os subordinados as cumpram lealmente e sem levantar dificuldades.
- ii. Gerente 2: usualmente toma decisões prontamente, mas, antes de seguir adiante, tenta explicá-las em detalhes a seus subordinados. Dá a seus subordinados razões para a decisão tomada e responde a quaisquer questões levantadas.
- iii. Gerente 3: usualmente consulta seus subordinados antes da tomada de decisão. Ouve suas sugestões, considera-as e, após reflexão, anuncia a decisão final. Espera que seus subordinados trabalhem lealmente para implementar a decisão tomada, mesmo que não estejam de acordo com as sugestões dadas.
- iv. Gerente 4: usualmente pede uma reunião com seus subordinados, na qual há uma importante decisão a ser tomada. Apresenta o problema para o time e incentiva a discussão. Aceita a opinião da maioria como a decisão final.

1. Qual desses tipos corresponde mais adequadamente aos líderes (brasileiros/argentinos) com quem você trabalhou?
2. Qual a sua percepção sobre esses estilos gerenciais?

B. Relativo à dimensão individualismo

1. Em um time no qual há brasileiros e argentinos, caso o time atinja seus objetivos, em sua opinião, se o líder for brasileiro, o crédito é dado aos indivíduos que mais contribuíram ou igualmente ao time? E se o líder for argentino? Qual é a sua percepção sobre o assunto?
2. O(a) senhor(a) percebeu proteção ou preferência em promoções e reconhecimento por parte dos líderes brasileiros a membros do time de sua cultura? E se o líder for argentino? Qual é a sua percepção sobre o tema?

C. Relativo à dimensão nível de masculinidade

1. O (a) senhor(a) definiria seus colegas argentinos como focados em ganhos financeiros, promoção e reconhecimento ou mais preocupados com a harmonia do time de trabalho, vida social fora do trabalho? E os brasileiros?
2. Como o(a) senhor(a) se sente trabalhando com esses perfis de profissionais?

D. Relativo à dimensão Necessidade de Controlar as Incertezas

1. O (a) senhor (a) prefere trabalhar em times de pessoas de seu país ou com times multiculturais? Por que?

E. Relativo à dimensão Orientação em Relação ao Tempo

1. Seus colegas brasileiros focam mais em resultados imediatos ou planejamento a longo prazo? E os argentinos?
2. Qual é a sua percepção sobre o assunto?

Perguntas adicionais:

1. Se pudesse escolher, o(a) senhor(a) trabalharia com seus colegas brasileiros ou argentinos? Por que?
2. Quais são os pontos fortes e quais são os pontos fracos em comum, em sua percepção, entre brasileiros e argentinos?
3. O(a) senhor(a) entende que há benefícios na interação entre brasileiros e argentinos em times multiculturais? Poderia listá-los?
4. O senhor entende que há prejuízos na interação entre brasileiros e argentinos em times multiculturais? Poderia listá-los?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)