



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 13, v.17, n.1, p.80-100, janeiro/abril, 2013

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.
Editores responsáveis: Marco Aurélio Carino Bouzada e Isabel de Sá Affonso da Costa

Práticas de Gestão de Pessoas Individualistas ou Coletivistas: O Que Brasileiros e Norteamericanos Demandam?

Ana Heloisa da Costa Lemos¹

Denis Marçal Santos²

Veranise Jacubowski Correia Dubeux³

Artigo recebido em 20/03/2013 e aprovado em 06/08/2012. Artigo avaliado em *double blind review*.

¹ Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). Professora do Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea – Rio de Janeiro, RJ – CEP: 22451-900. Email: aheloisa@iag.puc-rio.br.

² Mestre em Administração de Empresas pelo IAG/PUC-Rio. Gerente Nacional de Vendas da Hill-Rom do Brasil. Endereço: Av. Prefeito Dulcídio Cardoso, 1.640 - Bloco 2 - Apto. 2008 - Barra da Tijuca - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22620-311. Email: denismsantos77@gmail.com.

³ Doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ). Professora do IAG/PUC-Rio e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-Rio). Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea – Rio de Janeiro, RJ – CEP: 22451-900. Email: veranise.dubeux@uol.com.br.

Práticas de Gestão de Pessoas Individualistas ou Coletivistas: O Que Brasileiros e Norteamericanos Demandam?

As políticas de recursos humanos se tornaram essenciais para o sucesso das organizações no ambiente atual, caracterizado por intensa dinâmica e pela multiculturalidade. Nesse contexto, as organizações se veem diante do desafio de motivar indivíduos com diferentes expectativas, culturas e valores. O interesse em conhecer as demandas dos trabalhadores contemporâneos motivou a realização de levantamento que objetivou analisar as expectativas de trabalhadores brasileiros e norteamericanos acerca de diretrizes de recursos humanos das organizações. A análise dos resultados revelou uma maior valorização de princípios e das práticas coletivistas independente da nacionalidade dos respondentes, contrariando a literatura que caracteriza os brasileiros como coletivistas e os norteamericanos como individualistas. Também surpreendeu a ênfase dada pelos brasileiros a princípios e práticas individualistas, sobrepujando os norteamericanos. Como possível explicação para essas atitudes, bem como para a tendência de os indivíduos pesquisados valorizarem tanto princípios coletivistas quanto individualistas, pode-se argumentar que as ações organizacionais relacionadas à gestão de pessoas devem procurar conciliar as dimensões coletivismo e individualismo.

Palavras-chave: cultura; gestão de recursos humanos; valores individuais; individualismo; coletivismo.

Keywords: culture; human resources management; individual values; individualism; collectivism.

Human Resources Guidelines Individualists or Collectivists: What do Brazilians and Americans Demand?

The human resources policies have become essential for the success of organizations in the current environment, characterized by intense dynamic and multi-culturalism. In this environment, organizations are faced with the challenge of motivating individuals with different expectations, values and cultures. The interest in meeting the demands of contemporary workers motivated the development of a survey that aimed to analyze the expectations of Brazilian workers and American guidelines on human resources organizations. The results revealed a greater appreciation of collectivist principles and practices, regardless of the nationality of the respondents, contrary to the literature that characterizes the Brazilians as collectivists and Americans as individualists. Also surprised by the emphasis on the principles and practices Brazilian individualistic, overwhelming the Americans. As a possible explanation for these attitudes, as well as the tendency of individuals surveyed to appreciate both individualist and collectivist principles, one can argue that organizational actions related to personnel management must seek to reconcile the dimensions of collectivism and individualism.

1. Introdução

No contexto contemporâneo, marcado por intensa integração e pelo dinamismo dos mercados, as políticas de recursos humanos se tornam essenciais à sobrevivência das organizações, tendo em vista a necessidade de atrair, de selecionar, de capacitar e de reter

profissionais que garantam, às organizações, a capacidade de responder, de maneira efetiva, às demandas do mercado (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999). Neste cenário faz-se necessário compreender as principais expectativas da força de trabalho, com vistas a orientar a empresa a desenvolver práticas de gestão de pessoas que possibilitem à organização obter os máximos comprometimento e envolvimento dos empregados com as atividades, buscando os melhores resultados para a organização (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999).

Na tentativa de compreender as preferências dos trabalhadores no que tange às práticas de gestão de pessoas nas organizações, Rousseau e Arthur (1999) enfocaram as dimensões *agency-community*, expressas também na literatura pelos termos individualismo e coletivismo. Os autores entendem que, para alinhar as expectativas dos trabalhadores com as ações organizacionais, as noções de *agency-community* são relevantes, pois expressam uma tensão entre princípios opostos e nem sempre conciliáveis quando se trata de delinear políticas de gestão de pessoas. A dimensão *agency* pressupõe a habilidade dos indivíduos em tomar decisões e em atuar em seu próprio interesse, envolvendo questões como autoafirmação, autossuficiência e individualismo. Já a dimensão *community* está ligada às relações de interdependência, de cooperação e de coletividade. Assim, enquanto o aspecto *agency* fomenta a visão e a projeção do indivíduo para o mundo externo à empresa, o aspecto *community* está ligado ao desenvolvimento interno, ao olhar para dentro da empresa e à associação aos colegas de trabalho. Rousseau e Arthur (1999) ressaltam que, apesar de aparentemente opostos, *agency* e *community* podem trazer um novo entendimento a respeito da gestão dos recursos humanos nas organizações: o desafio das empresas contemporâneas é perceber *agency* e *community* como modelos complementares - e não opostos - e buscar contemplá-los em suas políticas de gestão de pessoas. Os autores defendem que um modelo capaz de reunir essas duas orientações seria fundamental para o êxito das organizações contemporâneas.

Ao lado da necessidade de equilibrar princípios coletivistas e individualistas em suas práticas, as organizações também lidam com o desafio de gerenciar profissionais de diferentes culturas, com valores e expectativas que refletem o arcabouço valorativo de cada sociedade em particular. Equipes compostas por membros oriundos de diferentes países apresentam exigências especiais aos gestores, que precisam administrar um ambiente multicultural, reconhecendo aspectos culturais fundamentais que possibilitem a escolha da estratégia correta. Cada indivíduo carrega consigo valores, sentimentos e atitudes que foram aprendidos ao longo da vida; logo, compreender como diferentes indivíduos pensam e agem é essencial para delinear políticas de recursos humanos efetivas. Desta forma, também é importante entender se as expectativas de indivíduos de diferentes nacionalidades, quanto a práticas e a princípios coletivistas e individualistas, variam em função da cultura nacional.

No que diz respeito aos princípios coletivistas e individualistas, a literatura que aborda as diferenças entre culturas nacionais (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; BARBOSA, 2003) é enfática ao caracterizar brasileiros como coletivistas e norteamericanos como individualistas. Isto despertou o interesse em analisar se essas diferenças efetivamente se confirmam, quando se trata de pedir que esses indivíduos avaliem princípios e práticas coletivistas e individualistas.

A confluência dessas duas temáticas - dicotomia *agency* e *community*, e diferenças culturais nacionais - motivou a realização de presente pesquisa, que objetivou mapear e analisar as expectativas de trabalhadores brasileiros e norteamericanos acerca de diretrizes de recursos humanos de organizações contemporâneas, com ênfase em suas dimensões individualistas e coletivistas. A investigação, de natureza quantitativa, utilizou o questionário elaborado por Bastos e Grangeiro (2008) como ferramenta de coleta de dados, aplicado a amostra de 97 respondentes, sendo 49 brasileiros e 48 norteamericanos. Tendo como base a literatura que discute as dimensões *agency-community*, bem como trabalhos como o de Hofstede e Hofstede (2005) e o de Barbosa (2003), que tratam de diferenças culturais entre brasileiros e norteamericanos, os resultados encontrados foram analisados e discutidos.

2. Aspectos Teóricos

2.1. *Agency* e *community* no âmbito da gestão de pessoas

A dimensão *agency* refere-se às habilidades dos indivíduos e dos grupos de tomarem decisões e de atuarem em seu próprio interesse. Isto envolve expressões de autodefesa, de autoafirmação, de autodesenvolvimento e de controle direto sobre o ambiente - o protótipo do termo é o empreendedor solitário, o indivíduo autossuficiente, individualista, o *self-made man* (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999). Ser um indivíduo *agency* envolve não somente a habilidade de fazer escolhas ou de planejar ações, mas a habilidade de dar formas apropriadas ao curso das ações, assim como motivar e ajustar as respectivas execuções (FEATHER 1982; LOCKE; LATHAM, 1990; BANDURA 2001; ABELE et al. 2008).

Entre os mecanismos pessoais de *agency*, nenhum é mais central do que a crença do indivíduo na sua capacidade de exercer alguma medida de controle sobre seu futuro e sobre eventos do ambiente (BANDURA, 1997). Crenças relativas à autoeficácia sustentam o aspecto *agency* das pessoas. A busca da eficácia pessoal contribui para o funcionamento produtivo de membros de culturas coletivistas, assim como para pessoas oriundas de culturas individualistas (EARLEY, 1993). Porém, a incorporação cultural molda as formas pelas quais as crenças na eficácia são desenvolvidas, o propósito ao qual se destinam e os arranjos socioculturais através dos quais são mais bem exercidos. Pessoas de culturas individualistas sentem-se mais eficazes e desempenham melhor seus papéis em um sistema orientado pelo individualismo, enquanto aqueles de culturas coletivistas julgam-se mais eficazes e trabalham de maneira mais produtiva sob um sistema orientado para o grupo.

A dimensão *community* está relacionada ao foco nos outros, nas relações e na formação de conexões (HELGESON, 1994). Esta dimensão inclui a participação em grupos e a cooperação, e enfatiza a criação de uniões. O aspecto *community* está mais relacionado ao suporte mútuo e ao relacionamento interpessoal. Se, por um lado, o aspecto *agency* encoraja a visão e a projeção do indivíduo para o mundo externo à empresa, *community* reforça o olhar para dentro da empresa, para a associação aos colegas de trabalho. A dimensão *community* inclui as redes familiares e de amigos, e refere-se à sensação de ter um lugar na sociedade. Práticas *community* possibilitam que os membros sejam

interdependentes, tendo acesso a recursos, a normas e a costumes comuns (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

É tendo como base essas duas dimensões que Rousseau e Arthur (1999) analisam as práticas de gestão de pessoas nas organizações, nas últimas décadas. Os autores destacam que, entre o pós-guerra e os anos de 1980, essas práticas propiciavam um maior senso *community*, uma vez que havia maior estabilidade nas relações de trabalho, aumentando o sentido de pertencimento às organizações. Configurava-se cenário em que carreira em uma única empresa era a aspiração de gerações de trabalhadores. Este ideal era encorajado por práticas de recursos humanos que possibilitaram obter os máximos comprometimento e envolvimento de cada empregado com as atividades, buscando os melhores resultados para a organização por meio de políticas que reconheciam o desempenho individual. Ao mesmo tempo, fomentavam as relações interpessoais que favoreciam o trabalho em equipe e o aprendizado em grupo.

A partir da década de 1980, no entanto, as relações de trabalho se tornaram mais instáveis, em parte como decorrência das pressões competitivas nas empresas, redefinindo os formatos das carreiras, que vão se desenvolvendo e se desdobrando ao longo do tempo, através de oportunidades dentro e fora da empresa (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Para os autores, esta realidade demanda que haja uma visão sinérgica de duas ideias tradicionalmente opostas: *agency* e *community*.

Em um sentido mais amplo, o aspecto *agency* implica que indivíduos e organizações exerçam seus direitos de formarem novos contratos conforme seus interesses, aplicando seus recursos em benefício próprio. Considerando ambientes de negócios altamente instáveis e competitivos, a estratégia de emprego deve proporcionar a máxima flexibilidade aos indivíduos. Enquanto isso, práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos comuns que propiciem a estabilidade e a redução dos riscos (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999). Desta forma, os autores exemplificam algumas funções-chave da área de recursos humanos sob a ótica das dimensões *agency* e *community* em um modelo híbrido, composto pelo entrelaçamento dos dois modelos.

Em relação à contratação de funcionários, o modelo híbrido combina o recrutamento (*agency*) com a construção de relacionamentos (*community*). Quanto ao aprendizado, o modelo busca unir a colaboração entre trabalhadores (*community*), treinamento (*agency*) e desenvolvimento (*community*), a socialização (*community*), a criação de redes de relacionamentos dentro e fora da empresa (*community*), e o desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades no mercado de trabalho (*agency*). No que tange à avaliação de desempenho, o modelo proposto pelos autores busca avaliar resultados individuais (*agency*), do grupo (*community*) e da empresa. No que tange ao término da relação, o modelo híbrido foca a continuidade da relação, tratando o ex-empregado como ex-aluno.

Para as empresas, juntar os modelos *agency* e *community* é crítico para promover contratos de emprego que empregadores e empregados possam manter ao longo do tempo. A função de recursos humanos deve representar um importante papel, criando

simultaneamente flexibilidade e estabilidade no cerne do entrelaçamento entre *agency* e *community* (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999).

2.2. Individualismo e coletivismo nas sociedades contemporâneas: contribuições teóricas

2.2.1. A contribuição de Hofstede

Em seu clássico estudo que compara valores individuais em mais de 50 países, Hofstede (1980) enfoca as questões identificadas como problemas básicos universais, consequências do funcionamento das sociedades. Estas questões básicas são a relação com a autoridade; a concepção do *self*, em particular a relação entre indivíduo e sociedade; o conceito individual de masculinidade e feminilidade; e as maneiras de se lidar com conflitos, incluindo o controle da agressividade e a expressão dos sentimentos. Esse estudo serviu de base não só para estudos posteriores do autor acerca da temática (HOFSTEDE, 1983; 1986; 1990; HOFSTEDE; McCRAE, 2004), como tem servido de referência para inúmeros trabalhos que buscam analisar diferenças de comportamento entre indivíduos de nacionalidades diferentes.

Os entrevistados de Hofstede (1980) trabalhavam em subsidiárias locais da IBM e, de acordo com o autor, eram bastante similares em vários aspectos, exceto por suas nacionalidades, o que fez sobressair o efeito das diferentes nacionalidades em suas respostas. A análise das respostas aos questionários revelou problemas em comum, mas com soluções que diferiam de país para país, nas seguintes áreas: a desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade; a relação entre indivíduo e grupo; os conceitos de masculinidade e de feminilidade; e as maneiras de se lidar com a incerteza e com a ambiguidade.

As diferentes respostas aos quatro problemas básicos, encontradas nos dados da IBM, representam dimensões das culturas analisadas. Segundo Hofstede (1980), dimensão é um aspecto da cultura que pode ser medido de maneira relativa a outras culturas e que foi denominado pelo autor como distância do poder, como coletivismo *versus* individualismo, como feminilidade *versus* masculinidade e como aversão à incerteza - dimensões que formam o modelo para diferenciar as culturas nacionais e onde cada país é caracterizado por uma pontuação em cada uma das quatro dimensões.

Hofstede (1980) afirma que, na raiz da diferença entre as culturas, existe a questão fundamental das sociedades humanas: o papel do indivíduo *versus* o papel do grupo. De acordo com o autor, a grande maioria das pessoas vive em sociedades nas quais o interesse do grupo prevalece ao interesse do indivíduo, chamando esse tipo de sociedade de *coletivista*. Ainda segundo o autor, este termo não se refere ao poder do Estado sobre o indivíduo, mas ao poder do grupo. O primeiro grupo em nossas vidas é sempre a família, que, na maioria das sociedades coletivistas, consiste em um grande número de pessoas convivendo juntas. Assim, as pessoas tornam-se leais aos seus grupos e a quebra desta lealdade é uma das piores coisas que uma pessoa poderia vir a fazer. Ainda segundo o autor,

haveria uma relação de naturezas prática e psicológica de dependência mútua, que se desenvolveria entre as pessoas e os grupos.

Hofstede e Hofstede (2005) dizem que, em contrapartida, haveria um grupo minoritário de pessoas que vivem em sociedades nas quais os interesses individuais prevalecem sobre os interesses do grupo, sociedades estas que eles chamam de *individualistas*. Nesses casos, a maioria das crianças nasce em famílias formadas apenas pelos pais e, possivelmente, por outras crianças. As crianças dessas famílias aprendem a pensar por si mesmas enquanto “eu”. O propósito dessa educação é permitir às crianças “andarem com as próprias pernas”. É provável que essas crianças saiam das casas dos pais no momento planejado e, a partir daí, reduzam suas relações com a família.

A dimensão a ser identificada com o individualismo contra o coletivismo foi mais fortemente associada à importância relativa, associada à meta de trabalho em dois polos: individualista e coletivista. No polo individualista foram identificados os itens tempo, liberdade e desafio pessoais, que salientam a independência do empregado frente à organização. No polo coletivista sobressaíram aspectos treinamento, condições físicas e uso de habilidades, que se referem a tudo o que a organização pode fazer pelo empregado.

Para identificar o grau de individualismo nos diferentes países pesquisados, Hofstede e Hofstede (2005) elaboraram quadro que hierarquiza essas sociedades. Nele, é considerada a primeira posição, ocupada pelos Estados Unidos, como indicativa de maior individualismo. Nesse *ranking*, o Brasil aparece na 40ª posição, figurando, portanto, como uma sociedade pouco individualista.

2.2.2. Individualismo, coletivismo e a questão da meritocracia

Ao analisar a temática da meritocracia nas sociedades brasileira, americana e japonesa, Barbosa (2003) identifica as principais características dessas sociedades, com ênfase na concepção do papel do indivíduo. Para entender como essas diferentes sociedades lidam com a questão da meritocracia, entendida esta como o principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, a autora aborda o binômio coletivismo-individualismo, central para o entendimento daquela questão.

Ela destaca que, enquanto ideologia, a meritocracia apresentaria um conjunto de pressupostos universais ligados à sociedade norteamericana, sendo este um dos valores mais fundamentais daquela sociedade e um dos principais elementos na construção de sua identidade nacional. Ao comparar a forma como as três sociedades investigadas lidam com a questão da meritocracia, a autora enfatiza as diferenças entre a concepção do papel do indivíduo nesses contextos, o que permite caracterizar essas sociedades como mais coletivistas ou mais individualistas.

Segundo a autora, do ponto de vista sócio-histórico a sociedade norteamericana constituiu-se como um universo baseado na ideologia individualista, sendo o desempenho e a iniciativa pessoal os principais mecanismos de mobilidade social. De acordo com a autora, a visão norteamericana do indivíduo baseia-se na concepção de igualdade de oportunidades,

que atribui ao indivíduo total responsabilidade pelo seu destino. O conceito norteamericano de igualdade seria uma igualdade de direitos, dada pela lei e circunscrita a ela, referindo-se ao exercício da cidadania. Nessa perspectiva, o desempenho seria o resultado de processos e de mecanismos intrínsecos ao ser humano, um produto mais individual do que social, respaldado na crença de igualdade de oportunidade para todos. Cada um poderia exercer o seu talento numa espécie de individualismo de liberdade ilimitada, através do qual o indivíduo disporia de todos os recursos dos quais necessita, independentemente de suas origens sociais, para chegar ao topo da pirâmide social.

Barbosa (2003) afirma que, por conta desses aspectos, o herói norteamericano por excelência é o *self-made man* e seu valor básico é a autorrealização. Para a autora, o que melhor exemplificaria o significado do desempenho individual no contexto da meritocracia norteamericana seria o chamado *star system*, a premiação dos melhores. Ainda segundo a autora, esta maneira de conceber o desempenho como resultante de mecanismos interiores aos indivíduos é decorrente, em grande medida, da ideologia individualista, marca da cultura norteamericana.

Como postula Barbosa (2003), enquanto, nos Estados Unidos, a ideologia individualista permeia toda a sociedade, no Brasil a situação seria inversa. O predomínio da ideologia coletivista na sociedade brasileira e a incompletude da noção de indivíduo explicariam, segundo a autora, o fato de existirem sistemas meritocráticos neste país, apesar da rejeição à ideologia meritocrática.

Ainda de acordo com a autora, na sociedade brasileira a igualdade seria um conceito com duas dimensões: de direito e de fato: "A igualdade de direitos é dada pela lei, estando a ela circunscrita. [...] funciona como explicitação da igualdade de todos perante a lei" (BARBOSA, 2003, p.64). Já a igualdade de fato teria por base um sistema moral mais abrangente, "[...] que define a igualdade legal como conjuntural e que considera a igualdade mais do que um direito; define-a como a necessidade de ser um fato, uma realidade indiscutível" (BARBOSA, 2003, p.64).

Segundo Barbosa (2003), no Brasil as desigualdades naturais são interpretadas como oriundas das condições sociais dos indivíduos. Por esse motivo, o esforço de cada um e as diferenças de talentos naturais não são considerados vetores que transformam indivíduos comuns em vencedores, como na sociedade norteamericana. O sucesso e o insucesso individual são interpretados como de responsabilidade de todo o corpo social, reforçando a ideologia coletivista. De acordo com Barbosa (2003), essa concepção do papel do indivíduo na moldagem do seu destino estaria patente no caráter de nossos heróis e na falta de uma ideologia individualista. Ainda segundo a autora, ao contrário da sociedade norteamericana, que dramatiza a superioridade ontológica do indivíduo sobre o grupo social, no Brasil duvida-se da capacidade do indivíduo de mudar a realidade por sua determinação e esforço.

A incompletude na noção de indivíduo e a adesão a uma ideologia coletivista e tradicional explicariam, também, para DaMatta (1979), o personalismo e o paternalismo que predominam na sociedade brasileira. Marca das relações tradicionais que ainda

caracterizam nossa sociedade, o paternalismo expressaria tanto a assimetria de poder entre os indivíduos quanto a demanda por proteção daqueles que, tendo em vista sua origem social desfavorável, não se sentem capazes de cuidarem sozinhos de seus destinos: precisam ser protegidos, seja por indivíduos mais “poderosos”, seja pelo Estado, que encarna o papel de tutor dos desprotegidos.

3. Aspectos Metodológicos

Com o objetivo de mapear e de analisar as expectativas de trabalhadores brasileiros e norte-americanos acerca de diretrizes de recursos humanos de organizações contemporâneas, com ênfase em suas dimensões individualistas e coletivistas, realizou-se um levantamento – também denominado de *survey*. A pesquisa, de natureza descritiva, apoiou-se em questionário estruturado elaborado por Bastos e Grangeiro (2008) com o objetivo de identificar como indivíduos percebem esses valores a partir das dimensões *agency* e *community*, definidas no modelo original proposto por Rousseau e Arthur (1999).

O modelo de Rousseau e Arthur (1999), que serviu de base à versão em português de Bastos e Grangeiro (2008), foi construído inicialmente com 44 itens, sendo que 22 destes referiam-se ao construto *community* e os demais ao construto *agency*. Cada construto foi trabalhado em duas dimensões, denominadas pelos autores como princípios e práticas de gestão.

O processo de validação desse instrumento foi feito em duas etapas. Na primeira foi realizada uma avaliação subjetiva dos itens gerados e, na segunda etapa, foi feita uma validação empírica com 362 indivíduos. Utilizaram-se também, nesta etapa, validações por métodos estatísticos de análise multivariada, a saber: Modelo de Análise de Fatorial (*Extraction Method: Principal Component Analysis* e a Rotação *Varimax*) com os objetivos de confirmar que os construtos *agency-community* apresentavam dimensões distintas e, principalmente, de confirmar a consistência dos indicadores. Após estas análises, Bastos e Grangeiro (2008) chegaram à escala integrada por 34 itens dos 44 itens originais de Rousseau e Arthur (1999).

Com base no instrumento de Bastos e Grangeiro (2008), os respondentes foram solicitados a indicar o nível em que consideram que a característica expressa em cada afirmação deveria estar presente na organização em que trabalha ou em que gostaria de trabalhar, utilizando a escala que contemplou cinco alternativas de respostas para cada pergunta, indo da concordância total à discordância total.

A amostra final foi composta por 97 respondentes, 49 dos quais eram brasileiros e 48 norte-americanos. Os sujeitos pesquisados foram selecionados a partir da rede de relacionamentos dos pesquisadores, bem como por indicação de alguns entrevistados, que sugeriram terceiros para as entrevistas, uma estratégia de identificação de sujeitos conhecida pelo nome de “bola-de-neve”.

Apesar de se tratar de um levantamento, não foi realizado nenhum cálculo amostral específico, todavia buscou-se configurar uma amostra com números iguais de respondentes

de cada nacionalidade. Como critério de seleção, o respondente tinha que atender às seguintes características: ser brasileiro ou norteamericano, ter formação superior, ser maior de 21 anos, trabalhar há pelo menos dois anos sem empresa multinacional com mais de 40 funcionários. A amostra final mostrou-se equilibrada em relação ao gênero, e contemplou respondentes com idades entre 23 e 60 anos.

Os dados, coletados em questionários impressos, foram armazenados em banco de dados do Excel para Windows. A análise e interpretação dos dados obtidos foram feitas com o auxílio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v18 para Windows, através da utilização das seguintes ferramentas estatísticas: análise de dados relacionados com a frequência simples, frequência acumulada, média e desvio padrão.

4. Análise dos Resultados

A análise dos dados seguiu três etapas. Inicialmente fez-se uma análise global da amostra, analisando-se conjuntamente as respostas de norteamericanos e de brasileiros, para identificar a importância que esses indivíduos atribuem a princípios e práticas individualistas e coletivistas. Consideraram-se, inicialmente, as proporções médias dos resultados encontrados para os níveis de concordância (plena e parcial) e discordância (plena e parcial) da amostra global.

Em um segundo momento, analisou-se a distribuição geral de frequência de cada item do questionário aplicado. Nessa etapa, os itens referentes a práticas e a princípios coletivistas ou individualistas foram analisados, como objetivo de verificar as principais expectativas dos profissionais investigados com relação a essas práticas e princípios.

Em uma terceira etapa, as perguntas das duas amostras - norteamericanos e brasileiros - foram analisadas separadamente, com vistas a comparar as expectativas - mais ou menos individualistas e coletivistas - desses indivíduos.

4.1. Coletivistas ou individualistas: por quais práticas de gestão de pessoas anseiam os trabalhadores?

Com o objetivo de verificar as expectativas do conjunto de entrevistados, brasileiros e norteamericanos, com relação a práticas e princípios individualistas e coletivistas, foi feita uma análise global da amostra, observando-se, inicialmente, a estatística da média das proporções dos níveis de concordância (concordância plena e concordância parcial) e de discordância (discordância plena e discordância parcial), e, em seguida, a distribuição de frequência de cada item do conjunto.

As duas análises – média das proporções e distribuição de frequência - indicaram o predomínio de práticas e de princípios coletivistas para a amostra global. No caso da média das proporções, a valorização de práticas e de princípios coletivistas apareceu tanto para a amostra global (88%), como para as amostras nacionais, com discreta superioridade do resultado dos brasileiros (93%) em comparação aos americanos (82%). Surpreende essa

pequena diferença de 11 pontos percentuais, pois, apesar de a literatura que caracteriza as duas sociedades (HOFSTEDE, 1980; BARBOSA, 2003; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005) ser enfática ao afirmar que os norte-americanos são fortemente orientados pela ideologia individualista enquanto a sociedade brasileira é coletivista, os resultados encontrados não confirmam essas diferentes inclinações: os norte-americanos pesquisados valorizam práticas e princípios coletivistas quase tanto quanto os brasileiros.

Apesar da predominância do coletivismo nas duas amostras, também merecem destaque as médias dos itens relacionados aos princípios e às práticas individualistas: 69% de concordância no caso dos norte-americanos e 72% no caso dos brasileiros. Esse resultado também surpreende, pois, na contramão da literatura, indica a valorização, por brasileiros, de princípios e de práticas individualistas de maneira análoga aos norte-americanos.

No que diz respeito à análise das distribuições de frequências, ainda que, em geral, os itens indicativos de práticas e de princípios coletivistas tenham predominantemente apresentado percentuais de concordância elevados – a concordância plena aparece com percentual superior a 50% em 15 dos 18 itens relacionados ao coletivismo que compõem o questionário - cabe destacar os resultados de alguns itens particulares.

4.1.1. O coletivismo como tendência

Os itens 1 (fomentar a ajuda mútua entre os trabalhadores), 6 (incentivar o trabalho em equipe com troca de experiência e aprendizagens), 25 (valorizar a ajuda mútua entre os colaboradores) e 32 (fomentar a comunicação entre os colaboradores, aumentando a troca de experiências e aprendizagens), que se referem à ênfase no trabalho em equipe, sinalizaram tendência à valorização de práticas coletivistas, conforme apresentaram respectivamente os seguintes percentuais para a opção 5, indicativa de concordância plena: 66%, 89%, 85% e 84% (ver Quadro 1).

Quadro 1 - Percentuais das respostas aos itens 1, 6, 25 e 32

Item	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Fomentar a ajuda mútua entre os trabalhadores.	1	3	5	25	66
6	Incentivar o trabalho em equipe com troca de experiências e aprendizagens.	1	1	2	7	89
25	Valorizar a ajuda mútua entre os colaboradores.	0	1	3	11	85
32	Fomentar a comunicação entre os colaboradores, aumentando as trocas de experiências e aprendizagens.	1	2	3	10	84

Fonte: Elaboração própria

Quando perguntados sobre a prática de recompensar o trabalhador pelo desempenho coletivo (item 9), 52% dos entrevistados concordaram plenamente e 30%

concordaram parcialmente, o que indica a preferência do conjunto de entrevistados por práticas coletivistas que distribuam recompensas em função do resultado coletivo (Quadro 2).

Outros resultados que reforçam a valorização de práticas coletivistas são a concordância plena de 59% dos pesquisados quando perguntados se a empresa deve “preocupar-se com o trabalhador em todas os seus aspectos” (item 3), e de 56% de concordância plena com a pergunta sobre se a empresa “deve assegurar recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador” (item 13), revelando a expectativa dos entrevistados por práticas organizacionais coletivistas, com viés paternalista (Quadro 2).

Pode-se destacar, ainda, a preferência dos entrevistados por práticas e por princípios coletivistas que contemplem a manutenção da carreira tradicional, pois, quando questionados se a empresa deveria “disponibilizar ao trabalhador oportunidades internas de crescimento na carreira” (item 5), 96% dos entrevistados concordaram plenamente. Adicionalmente, quando perguntados se a organização deveria “preocupar-se em manter seus colaboradores” (item 16), 86% dos entrevistados concordaram plenamente (Quadro 2).

Quadro 2 - Percentuais das respostas aos itens 3, 5, 9, 13,16

Item	Indicadores	1	2	3	4	5
3	Preocupar-se com o trabalhador em todos os aspectos.	1	4	3	33	59
5	Disponibilizar ao trabalhador oportunidades internas de crescimento na carreira.	1	0	0	3	96
9	Recompensar o colaborador pelo desempenho coletivo.	6	4	7	30	52
13	Garantir recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado.	11	2	6	25	56
16	Preocupar-se em manter os seus colaboradores.	1	0	3	10	86

Fonte: Elaboração própria

Cabe mencionar, todavia, que, apesar da valorização das práticas e princípios coletivistas anteriormente destacados, 54% dos entrevistados concordaram plenamente quando questionados se a empresa deveria “atribuir ao empregado a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade” (item 17). Ainda, 45% dos entrevistados concordaram plenamente que a empresa deve “disponibilizar aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras, mesmo fora da organização” (item 34).

Esses resultados, ao mesmo tempo em que sugerem que os trabalhadores têm expectativas de práticas de recursos humanos *community*, indicam que aspectos *agency* não são alheios aos respondentes. Isto porque os dois últimos itens (17 e 34) mostram haver,

entre os entrevistados, uma predisposição por assumir a responsabilidade pela sua empregabilidade, ao mesmo tempo em que esperam que a empresa disponibilize condições para que eles se desenvolvam de forma a estarem aptos a buscar oportunidades fora da organização.

Como possível explicação para esses resultados, pode-se argumentar que, entre os trabalhadores contemporâneos, já é fato que a responsabilidade pela empregabilidade não é uma atribuição apenas da empresa. Em outros termos, ainda que moldados em uma cultura coletivista, na qual as empresas se responsabilizavam pela carreira de seus integrantes, os trabalhadores começam a incorporar a ideia de que precisam cuidar da sua empregabilidade, sem renunciar, todavia, à expectativa de que em algum grau a empresa cuide deles. A predominância de expectativas *community* de um lado, mas a manifestação, ainda que com menor intensidade, de atitudes *agency* de outro, podem sinalizar a transição pela qual passa o mercado de trabalho atual.

Os resultados refletem que o conjunto de indivíduos pesquisados espera que as empresas tenham práticas e princípios que sejam mais coletivistas do que individualistas. Conforme anteriormente ressaltado, apesar dos limites desses achados - referentes a amostra de 49 brasileiros e 48 norteamericanos - a constatação causa surpresa, pois vai de encontro à literatura que caracteriza a sociedade norteamericana como fortemente individualista e a brasileira como coletivista (BARBOSA, 2002; BARBOSA, 2003; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005). Segundo Barbosa (2003), enquanto o coletivo predomina sobre o indivíduo na cultura brasileira, na visão norteamericana o indivíduo tem total responsabilidade pelo seu destino. Essa percepção é reforçada por Hofstede e Hofstede (2005), que afirmam que a cultura norteamericana se destaca por individualismo em níveis mais elevados do que qualquer outra nação.

Apesar da inclinação individualista da sociedade norteamericana ressaltada na literatura (HOFSTEDE, 1980; BARBOSA, 2003), a presente pesquisa indicou uma preferência por práticas e por princípios coletivistas. Isto pode sugerir, principalmente no caso dos norteamericanos, que coletivismo e individualismo podem coexistir de maneira independente - ou seja, o aumento na preferência por políticas coletivistas não significa, necessariamente, numa diminuição proporcional da preferência por políticas individualistas, ou vice-versa. Essa constatação encontra respaldo no trabalho de Leonard (1997), que afirma ser possível haver relação positiva entre *agency* e *community*, onde um promova o outro, sendo a interação entre eles crítica para os programas de recursos humanos.

Mas cabe ponderar que o viés coletivista pode ter refletido a inclinação coletivista de metade da amostra, formada por brasileiros. Por esse motivo também foram analisadas, separadamente, as preferências dos dois grupos.

4.1.2. A valorização de práticas individualistas

De maneira geral, os itens que representaram princípios e práticas individualistas apresentaram, em sua maioria, percentuais menores de concordância plena do que os apresentados nos itens relativos aos princípios e práticas coletivistas (a opção concordância

plena teve percentuais superiores a 50% em sete dos 16 itens que fazem parte do questionário). Todavia, vale comentar os resultados de alguns itens específicos que evidenciam valores individualistas.

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

Esse resultado é, à primeira vista, conflitante com o anteriormente apresenta do que revela a expectativa dos entrevistados por recompensas associadas ao desempenho coletivo. Todavia, pode-se ponderar que o desejo de ser reconhecido individualmente não exclui a expectativa por reconhecimento pelo trabalho coletivo do grupo do qual o indivíduo faz parte. Aparentemente, os entrevistados querem recompensas decorrentes de seu esforço individual e dos resultados grupais. Isto novamente parece remeter ao binômio *agency-community*, reforçando a noção de que cabe, às empresas modernas, percebê-los não como tendências opostas, mas complementares (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999).

4.2. Coletivismo ou Individualismo: culturas diferentes geram expectativas diferentes?

Nesta etapa, a amostra foi analisada em função das nacionalidades dos indivíduos investigados: norte-americana e brasileira. Inicialmente foi feita a análise de frequência de cada um dos itens que compõem o questionário, com vistas a comparar as expectativas de brasileiros e de norte-americanos quanto aos princípios e práticas coletivistas e aos princípios e práticas individualistas.

Em linhas gerais, os resultados sugerem que os brasileiros tendem a concordar mais com práticas e princípios coletivistas, enquanto os norte-americanos tendem a concordar menos com tais práticas e princípios. Todavia, conforme destacado no tópico anterior, os brasileiros também concordam mais do que os americanos com práticas e princípios individualistas, um aparente paradoxo que será explorado na conclusão deste trabalho.

Para uma discussão mais detalhada dos resultados encontrados, estruturou-se a análise em sete tópicos que agrupam temas específicos subjacentes aos 34 itens que compõem o questionário aplicado. Os três primeiros tópicos tratam de temas associados ao coletivismo, e os quatro últimos trazem itens relacionados ao individualismo.

4.2.1. Trabalho em equipe

Com relação às expectativas dos entrevistados quanto a práticas e princípios coletivistas que incentivem o trabalho em equipe, apresentados nos itens 1 (“fomentar a ajuda mútua entre os trabalhadores”), 6 (“incentivar o trabalho em equipe com troca de experiências e aprendizagens”), 23 (“estimular a troca de conhecimentos e aprendizagens entre os colaboradores”) e 25 (“valorizar a ajuda mútua entre os trabalhadores”), os percentuais de concordância plena que aparecem nas respostas dos brasileiros -

respectivamente, 86%, 92%, 90% e 90% -são maiores do que os dos norteamericanos – respectivamente 46%, 85%, 85% e 79% (ver Quadros 3a e 3b)

Estes resultados indicam que brasileiros tendem a esperar mais por práticas *community* que incentivem o trabalho em equipe do que os norteamericanos, o que está em linha com a literatura, que ressalta o caráter coletivista da cultura brasileira (HOFSTEDE, 1980; BARBOSA, 2003). Cabe destacar, todavia, que apesar de os norteamericanos enfatizarem menos essas práticas quando comparados aos brasileiros, os percentuais de indivíduos desse grupo que concordam plenamente com essas práticas indicam que os norteamericanos também valorizam princípios e práticas coletivistas associados ao trabalho e à interação em grupo.

Quadro 3a - Percentuais das respostas aos itens 1,6, 9, 23 e25 por parte dos Trabalhadores brasileiros

Item	Indicadores – trabalhadores brasileiros	1	2	3	4	5
1	Fomentar a ajuda mútua entre os trabalhadores.	0	0	0	14	86
6	Incentivar o trabalho em equipe com troca de experiências e aprendizagens.	0	0	2	6	92
9	Recompensar o colaborador pelo desempenho coletivo.	2	2	6	18	69
23	Estimular a troca de conhecimentos e aprendizagem entre os colaboradores.	0	0	0	10	90
25	Valorizar a ajuda mútua entre os colaboradores.	0	0	0	10	90

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3b - Percentuais das respostas aos itens 1, 6, 9, 23 e 25 por parte dos trabalhadores norteamericanos

Item	Indicadores - trabalhadores norteamericanos	1	2	3	4	5
1	Fomentar a ajuda mútua entre os trabalhadores.	2	6	10	35	46
6	Incentivar o trabalho em equipe com troca de experiências e aprendizagens.	2	2	2	8	85
9	Recompensar o colaborador pelo desempenho coletivo.	10	6	8	42	33
23	Estimular a troca de conhecimentos e aprendizagem entre os colaboradores.	2	0	0	13	85
25	Valorizar a ajuda mútua entre os colaboradores.	0	2	6	13	79

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. A valorização do desempenho coletivo

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 13, v.17, n.1, p.80-100, janeiro/abril, 2013.

No que se refere a princípios e a práticas que valorizam o resultado coletivo, o item 9 reflete a prática coletivista de “recompensar o trabalhador pelo desempenho coletivo” (ver Quadros 3a e 3b). Quando questionados, 69% dos brasileiros concordaram plenamente com a afirmação, frente a apenas 33% dos norteamericanos.

Isto sugere que os brasileiros têm maior preferência por práticas coletivistas que valorizem e que reconheçam o desempenho coletivo, o que parece estar em linha com as considerações de Barbosa (2003) acerca da resistência dos brasileiros a comparações entre desempenhos, característica da meritocracia.

4.2.3. O paternalismo como expectativa

Quanto às expectativas de brasileiros e norteamericanos em relação a princípios e a práticas coletivistas de cunho paternalista - isto é, a práticas que pressupõem um cuidado mais amplo, por parte da empresa, com seus funcionários - como consta no item 3 (“preocupar-se com o trabalhador em todos os aspectos”) e no item 13 (“garantir recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado”), percebe-se que os brasileiros anseiam mais por essas práticas do que os norteamericanos: 67% e 76%, respectivamente, de concordância plena dos primeiros contra 50% e 35% de concordância plena dos segundos (ver Quadros 4a e 4b).

Cabe destacar, também, que 21% dos norteamericanos discordaram plenamente do item 13, enquanto houve pouca rejeição dos brasileiros a essa prática. Isto é consistente com as considerações de DaMatta (1997) e de Barbosa (2003) acerca do caráter paternalista e relacional da sociedade brasileira.

Quadro 4a - Percentuais das respostas aos itens 3 e 13 por parte dos trabalhadores brasileiros

Item	Indicadores - trabalhadores brasileiros	1	2	3	4	5
3	Preocupar-se com o trabalhador em todos os aspectos.	0	2	2	29	67
13	Garantir recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado.	2	2	2	18	76

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4b - Percentuais das respostas aos itens 3 e 13 por parte dos trabalhadores norteamericanos

Item	Indicadores - trabalhadores norteamericanos	1	2	3	4	5
3	Preocupar-se com o trabalhador em todos os aspectos.	2	6	4	38	50
13	Garantir recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado.	21	2	10	31	35

Fonte: Elaboração própria

4.2.4. A presença do individualismo

A respeito dos princípios e das práticas individualistas que consideram normal que os trabalhadores defendam e que atuem de acordo com seus interesses individuais, conforme os itens 10 ("considerar normal que os trabalhadores defendam seus interesses individuais") e 27 ("considerar natural que os trabalhadores atuem de forma a afirmar os seus interesses pessoais"), os percentuais de concordância plena dos norteamericanos com essas indagações foram 29% e 23%, respectivamente, enquanto 24% e 31% dos brasileiros concordaram, respectivamente, com as referidas afirmações (ver Quadros 5a e 5b).

Estas respostas mostram uma congruência entre as expectativas de brasileiros e de norteamericanos quanto a tais princípios individualistas, questionando o coletivismo dos brasileiros destacado na literatura (HOFSTEDE, 1980; BARBOSA, 2003).

Quadro 5a - Percentuais das respostas aos itens 10, 17, 26 e 27 por parte dos trabalhadores brasileiros

Item	Indicadores - trabalhadores brasileiros	1	2	3	4	5
10	Considerar normal que os trabalhadores defendam seus interesses individuais.	8	6	12	47	24
17	Atribuir ao empregado a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade.	8	12	6	22	51
26	Estimular que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.	16	6	29	31	18
27	Considerar natural que os trabalhadores atuem de forma a afirmar os seus interesses pessoais.	16	18	16	18	31

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5b - Percentuais das respostas dos itens 10, 17, 26 e 27 por parte dos trabalhadores norteamericanos

Item	Indicadores - Trabalhadores Norteamericanos	1	2	3	4	5
10	Considerar normal que os trabalhadores defendam seus interesses individuais.	6	10	21	33	29
17	Atribuir ao empregado a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade.	6	2	8	27	56
26	Estimular que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.	19	10	40	17	15
27	Considerar natural que os trabalhadores atuem de forma a afirmar os seus interesses pessoais.	8	15	21	33	23

Fonte: Elaboração própria

4.2.5. A responsabilização individual pela empregabilidade

Quando questionados a respeito da responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade, 56% dos norteamericanos concordaram plenamente com a afirmação que prevê essa responsabilização (item 17), enquanto 51% dos brasileiros concordaram plenamente com a mesma afirmação.

Quinze por cento dos norteamericanos concordaram plenamente que a organização deve “estimular que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho” (item 26), enquanto 18% dos brasileiros concordaram plenamente com esta afirmação (Quadros 5a e 5b).

Estes resultados apontam para uma congruência entre as expectativas de brasileiros e de norteamericanos quanto a práticas e a princípios individualistas que atribuem, ao indivíduo, a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade. Isto não deixa de ser surpreendente, no caso dos brasileiros, pois, conforme destacado por Barbosa (2003), esses tenderiam a rejeitar situações que os responsabilizam individualmente pelo próprio destino, remetendo ao coletivo a causa do próprio sucesso - e, principalmente, do fracasso.

4.2.6. A meritocracia como valor

Os itens que abordam a questão da meritocracia merecem destaque especial, posto que, em relação a princípios e a práticas individualistas que fomentem o reconhecimento diferenciado do trabalhador pelo seu desempenho individual, como constam nos itens 2 (“reconhecer de forma diferenciada o trabalhador pelo seu desempenho individual”) e 24 (“remunerar de forma diferenciada os trabalhadores que sejam mais empreendedores”), ambos relacionados à dimensão *agency*, 67% dos brasileiros entrevistados concordaram

plenamente com o item 2, frente a 52% dos norteamericanos que concordaram plenamente com a mesma afirmação.

Este resultado reflete uma forte inclinação *agency*, relacionada à meritocracia, presente na amostra brasileira, e parece contradizer o resultado anteriormente destacado, relativo à valorização do desempenho coletivo pelos brasileiros. Os percentuais do item 24 ressaltam ainda mais esse contraste, pois 47% dos brasileiros concordaram plenamente com a afirmação, contra apenas 23% dos norteamericanos. Estes resultados contradizem tanto Hofstede e Hofstede (2005) quanto Barbosa (2003), pois indicam traços *agency* fortemente presentes entre os brasileiros pesquisados. Contrariamente à literatura, os brasileiros pesquisados parecem valorizar mais a meritocracia do que os norteamericanos.

5. Considerações Finais e Sugestões para Futuras Pesquisas

Conforme mencionado anteriormente, a análise dos resultados da pesquisa sobre as expectativas de trabalhadores brasileiros e norteamericanos acerca de diretrizes de recursos humanos revelou algumas questões que merecem destaque. A primeira diz respeito à maior valorização de princípios e de práticas coletivistas, independente da nacionalidade dos respondentes (88%), evidenciado na análise da média das proporções. Contrariando a expectativa inicial dos pesquisadores, baseada na literatura que caracteriza os brasileiros como coletivistas e os norteamericanos como individualistas (HOFSTEDE, 1980; 1983; 1986; BARBOSA, 2002; 2003), não houve a confirmação dessas tendências, na amostra investigada. Ao contrário, americanos valorizaram princípios e práticas coletivistas quase com a mesma intensidade que os brasileiros (82% e 93%, respectivamente). O mais surpreendente, todavia, foi a ênfase, dada pelos brasileiros (72%), a princípios e a práticas individualistas, sobrepujando os índices dos norteamericanos (69%), na comparação das médias.

Como possível explicação para o aparente paradoxo do “coletivismo individualista” dos brasileiros, bem como para a tendência da amostra em valorizar tanto princípios e práticas coletivistas (88%) quanto individualistas (70%), pode-se argumentar, com base em Rousseau e Arthur (1999), que as ações organizacionais relacionadas à gestão de pessoas devem procurar conciliar as dimensões *agency-community* que devem ser encaradas como aspectos complementares, em um contexto em que ambas as competências são requeridas dos indivíduos nas organizações. Apesar de se esperar que o trabalhador contemporâneo tenha iniciativa e seja capaz de gerenciar sua própria carreira, também é fato que a capacidade de trabalhar em equipe e o comprometimento individual com a organização são requeridos desse mesmo trabalhador. Conforme ressaltam os autores, faz-se necessário o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas que busque reunir essas duas orientações, como requisito para o êxito das organizações contemporâneas. As respostas dos indivíduos pesquisados corroboraram essa premissa, na medida em que as práticas *agency-community* aparecem valorizadas, quase com a mesma intensidade.

Não obstante o limite da amostra pesquisada, que impede que sejam feitas generalizações acerca das sociedades investigadas, contrariando a literatura que caracteriza os brasileiros como resistentes a tais práticas (BARBOSA, 2003) cabe destacar suas respostas

à pesquisa bastante favoráveis a princípios e a práticas individualistas, como aquelas associadas à meritocracia e à maior autonomia. Esses resultados aparentemente paradoxais, que valorizam o desempenho coletivo (69%) da mesma forma que enfatizam a hierarquização com base no mérito individual (67%), ressaltados no item da análise, podem revelar um traço de um individualismo particular, autocentrado e autorreferente, no qual o indivíduo anseia pelo “melhor dos dois mundos”. Os brasileiros parecem se preocupar tanto com seus interesses pessoais, defendendo-os a todo custo, em linha com a ideologia individualista, quanto anseiam por proteção e por cuidados da empresa, não aceitando ser abandonados nem preteridos. Em contraste com o individualismo americano, que pressupõe que o indivíduo assuma seu cuidado pessoal, e que tenha autonomia e responsabilidade, sendo menos dependente de estruturas como o Estado ou a empresa, o individualismo “à brasileira” parece combinar autoproteção com demanda por proteção de terceiros, minimizando os riscos das escolhas individuais. Por sua natureza polêmica, essas considerações reforçam a relevância de se ampliarem e se aprofundarem pesquisas que visem a caracterizar as diferentes culturas nacionais, e, em particular, a brasileira.

Como sugestões para futuras pesquisas, pode-se tanto pensar na ampliação quanto no aprofundamento do estudo. No primeiro caso, baseada na ferramenta utilizada no presente trabalho, pois a análise de uma amostra mais expressiva pode trazer novas descobertas, confirmando ou refutando os achados deste trabalho. No segundo caso, o aprofundamento poderia ser dar por meio de pesquisa qualitativa, buscando entender os motivos que levam os indivíduos a simultaneamente valorizarem práticas individualistas e coletivistas. Cabe ainda, nessa segunda direção, explorar aspectos específicos desses princípios e práticas, visando a entender o sentido que as pessoas atribuem aos temas subjacentes a cada um dos itens contemplados do questionário.

Referências

- ABELE, A.E. et al. Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence. **European Journal of Social Psychology**, v. 38, p.1202-1217, 2008.
- ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D.B. **The boundaryless career**. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- BANDURA, A. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, v. 52, 2001.
- _____. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: Freeman, 1997.
- BASTOS, A. V. B.; GRANGEIRO R. Modelo de gestão de pessoas agency-community. In: SIQUEIRA, M. M.M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

EARLEY, P.C. East meets West meets Mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups. **Academy of Management Journal**, v.36, p.319-48, 1993.

FEATHER, N.T. **Expectations and actions**: expectancy-value models in Psychology. Hillsdale, NJ: Erlbaum Fernandez-Ballesteros, 1982.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

_____. The usefulness of organizational culture concept. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 3, maio, 1986.

_____. National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. **International Studies of Management**, v. 13, n. 1-2, 1983.

_____. et. al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.2, 1990.

_____.; McCRAE, R.R. Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. **Cross-Cultural Research**, v.38, p. 52-88, 2004.

_____.; HOFSTEDEG. J. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw Hill, 2005.

HELGESON, V.S. Relation of agency and communion to well-being: evidence and potential explanations. **Psychological Bulletin**, v. 116, n. 3, 1994.

LOCKE E.; LATHAM, G.P.A. **Theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

ROUSSEAU, D.; ARTHUR, M. The boundaryless human resource function: building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, v.27, n.4, p.7-18, Spring, 1999.