

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

***A INFLUÊNCIA DOS VALORES CULTURAIS SOBRE O
COMPORTAMENTO DE EXECUTIVOS EM DESIGNAÇÕES
INTERNACIONAIS.***

Candidata: IRENE KAZUMI MIURA

Orientador: PROF. DR. EDUARDO VASCONCELLOS

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade, como parte dos
requisitos para a obtenção do grau de Doutor em
Administração – área de concentração:
ORGANIZAÇÕES.

USP - FEA - SBD
DATA DA DEFESA <u>23/08/01</u>

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

***A INFLUÊNCIA DOS VALORES CULTURAIS SOBRE O
COMPORTAMENTO DE EXECUTIVOS EM DESIGNAÇÕES
INTERNACIONAIS.***

IRENE KAZUMI MIURA

SÃO PAULO

2001

FICHA CATALOGRÁFICA

Miura, Irene Kazumi

A influência dos valores culturais sobre o comportamento
de executivos em designações internacionais / Irene Kazumi
Miura. -- São Paulo : FEA/USP, 2001.

173 p.

Tese - Doutorado
Bibliografia

1.Comportamento organizacional 2. Valores culturais 3.
Conflitos – Administração 4. Pesquisa intercultural I. Faculda-
de de Economia, Administração e Contabilidade da USP

CDD – 658.4013

*Aos meus pais que sempre me incentivam a lutar por
todos os meus desejos.*

AGRADECIMENTOS

Ao professor Eduardo Vasconcellos, meu orientador, quero agradecer a objetividade de seus questionamentos e a oportunidade de me permitir aprender com a sua praticidade ao colocar as limitações necessárias ao desenvolvimento de todo o trabalho.

Ao professor Marcos Campomar, amigo que me surpreende há tantos anos pela energia inesgotável do seu jeito de ser, que transborda e me contagia, o meu carinho especial. Agradeço as suas orientações ao desenvolvimento desta tese e por me lembrar a todo momento da importância do respeito aos prazos, da finalização cuidadosa de um trabalho e da conquista do grau de Doutor neste início de carreira acadêmica. A minha admiração por sua vontade de formar pessoas, de acreditar que bem orientadas produzirão o melhor de si. Que sempre haja este brilho no seu olhar.

Ao professor Charles Hampden-Turner, meu supervisor na Universidade de Cambridge (Judge Institute of Management Studies), que me incentivou e me apoiou no desenvolvimento deste trabalho me ensinando a pensar em círculos virtuosos, expressão cunhada por ele e usada em todos os nossos encontros. Pela profundidade de seus comentários, os meus sinceros agradecimentos.

Ao apoio inestimável dos amigos Roberto, Sergio, Lilian e Raffaella que fizeram parte do meu período inesquecível de vida em Cambridge. Ao grande amigo Roberto G. Duarte agradeço por tudo o que fez por mim no meu período de adaptação em Cam e por suas críticas e sugestões a respeito deste trabalho. Ao Sérgio Gouvea, pela queda no rio Cam. A amiga Lilian O. Wanderley, agradeço por me acolher em sua casa, sem ao menos me conhecer, num período tão crítico de mudanças em minha vida. À Raffaella L. Mota, por nossas gargalhadas e por ser uma amiga tão querida, o meu carinho especial.

Ao amigo Luciano D'Angieri, que há anos conto com o seu apoio, o meu carinho e agradecimento.

Aos executivos expatriados ingleses e brasileiros que relataram suas experiências contribuindo com a execução deste trabalho, o meu sincero agradecimento.

A todos aqueles, aqui não citados, que de alguma forma contribuíram com a obtenção de

informações e com a realização desta tese, o meu muito obrigada.

Agradecimento ao apoio financeiro durante o programa de doutorado: Ryoichi Sasakawa Young Leaders Fellowship (Fundo Sasakawa), CAPES (PICDT), Departamento de Administração FEA/SP (gestão - Prof. Marcos Campomar), Coordenação da FEA/RP (gestão – Prof. Sigismundo Bialoskorski Neto), Coordenação do Curso de Especialização em Controladoria (Profs. Mauricio R. do Valle, Alexandre Assaf e Adriana Procópio), Coordenação do Curso de Especialização em Administração – MBA (Profs. Alberto Borges Matias, Marcio Mattos e Andre Lucirton Costa).

São Paulo, Junho de 2001.

*As a traveler who has once been from home is wiser than he who has never left his own doorstep,
so a knowledge of one other culture should sharpen our ability to scrutinize more steadily, to
appreciate more lovingly, our own.*

(Margareth Mead, Coming of the Age in Samoa)

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT	X
INTRODUÇÃO	1
INTRODUÇÃO.....	2
CAPÍTULO 1.....	7
1.1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	8
1.1.1. Cultura – Conceito Geral.....	9
1.1.2. Influência da Cultura em Práticas Administrativas	16
1.1.2.1. Pesquisas Acadêmicas com Escopo Intercultural	17
1.1.3. Universalidade de teorias e práticas administrativas	19
1.2. O DESENVOLVIMENTO DAS DIMENSÕES CULTURAIS.....	25
1.2.1. Dimensões Culturais de Hofstede (1980).....	25
1.2.2. Dimensões Culturais de Hampden-Turner & Trompenaars (1983).....	28
1.3. COMPARAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE (1980) E HAMPDEN- TURNER E TROMPENAARS (1983)	33
1.4. FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.	34
CAPÍTULO 2.....	39
2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O CONCEITO DE CONFLITO.	40
2.1.2. Processo de Resolução de Conflitos	42
CAPÍTULO 3.....	45
3.1. METODOLOGIA	46
3.1.1. Desafios da pesquisa intercultural: limitações e considerações metodológicas. .46	
3.1.2. Detalhamento da Metodologia Utilizada.....	53
3.1.2.1. Justificativas da metodologia.....	53
3.1.2.2. Considerações sobre as entrevistas	56
3.1.2.3. Considerações sobre a estrutura do questionário	57

3.1.2.4. Limitações da metodologia utilizada.....	60
3.1.3. Apresentação esquemática das etapas do estudo	62
CAPÍTULO 4.....	63
4.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS	64
4.1.1. Dimensão Cultural: Universalismo v. Particularismo.....	64
4.1.2. Dimensão Cultural: Individualismo v. Comunitarismo	71
4.1.3. Dimensão Cultural: Afetivo v. Neutro	75
4.1.4. Dimensão Cultural: Específico v. Difuso.....	81
4.1.5. Dimensão Cultural: <i>Status</i> Alcançado v. <i>Status</i> Atribuído	95
4.1.6. Dimensão Cultural: Tempo Seqüencial v. Tempo Sincrônico	103
4.1.7. Dimensão Cultural: Internamente Orientado v. Externamente Orientado	106
CAPÍTULO 5.....	110
5.1. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	111
BIBLIOGRAFIA	143
BIBLIOGRAFIA	144
ANEXOS.....	156

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 : Níveis de Cultura.....	10
FIGURA 2 : Três níveis em programação mental humana.....	12
FIGURA 3: Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.....	14
FIGURA 4: Cultura e Administração Internacional.....	34
FIGURA 5: Influência dos padrões de cultura sobre suposições, percepções e comportamentos....	36
FIGURA 6: Sistematização dos Conceitos de Valores Culturais e Intenções para Lidar com Conflitos (baseado nas obras de Hampden-Turner e Trompenaars, 1983, 2000).....	37
FIGURA 7: Processo de Resolução de Conflito	42
FIGURA 8: Determinantes da Efetividade e Padrões Organizacionais	47
FIGURA 9: Integração de Valores Opostos: Processo Helicoidal.....	59
FIGURA 10: Polarização: Divisão entre Valores Opostos. (Processo Linear).....	59
FIGURA 11: Compromisso: Concessão de Valores. (Processo Linear)	60
FIGURA 12: Fluxograma das etapas do estudo.....	62
FIGURA 13: Sistematização dos Conceitos de Valores Culturais e Intenções para Lidar com Conflitos (baseada nas obras de Hampden-Turner, 1983, 2000).....	125
FIGURA 14 : Processo de Resolução de Conflito	126
FIGURA 15: Modelo Proposto pelo Estudo	128

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: Artigos com escopo internacional	18
TABELA 2: Dimensões Culturais	29
TABELA 3: Dimensões Culturais	30
TABELA 4: Classificação dos países (Brasil e Reino Unido) nas Dimensões de Valores Culturais	32
TABELA 5: Comparação entre as Dimensões Culturais	33
TABELA 6: Tipos de Pesquisa em Administração Intercultural	50
TABELA 7: Universalismo v. Particularismo: Resumo da Análise das Entrevistas	71
TABELA 8: Individualismo v. Comunitarismo: Resumo da Análise das Entrevistas	75
TABELA 9: Neutro v. Afetivo: Resumo da Análise das Entrevistas	81
TABELA 10: Específico v. Difuso: Resumo da Análise das Entrevistas	94
TABELA 11: <i>Status</i> Atribuído v. <i>Status</i> Alcançado: Resumo da Análise das Entrevistas	103
TABELA 12: Tempo seqüencial v. Tempo sincrônico: Resumo da Análise das Entrevistas	106
TABELA 13: Internamente Orientado v. Externamente Orientado: Resumo da Análise das Entrevistas	109
Tabela 14 : Classificação dos países (Brasil e Reino Unido) nas Dimensões Culturais	112
TABELA 15: Aspectos Positivos e Negativos dos Ingleses nas Dimensões culturais	119
TABELA 16: Aspectos Positivos e Negativos dos Brasileiros nas Dimensões Culturais	124

RESUMO

Este trabalho, de natureza exploratória, foi realizado com base em alguns estudos de experiências (Selltiz *et alii*, 1974) com executivos expatriados. O objetivo era estudar as diferenças de valores culturais e suas influências sobre o comportamento de executivos trabalhando em designações internacionais.

Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000) reconhecem que a internacionalização dos negócios requerem melhor conhecimento dos padrões culturais e que a diversidade cultural presente nestas organizações fornece uma vasta oportunidade de aprendizado. Por outro lado, apresenta-se como um desafio, pois tais diferenças culturais afetam a administração e os negócios internacionais em virtude das potenciais situações de conflito. Neste trabalho, o termo diversidade cultural refere-se à diversidade racial, ou seja, a um sistema social com presença de distinção étnica ou racial (Cox, 1994; McLeod, Lobel e Cox, 1996).

A bibliografia pesquisada sobre administração de conflitos interculturais tem revelado a importância de considerar a diversidade cultural como uma possibilidade de abertura de novas oportunidades, conscientização das diferenças nos comportamentos decorrentes de percepções, necessidades e diferentes valores envolvidos nas interações humanas.

Os fatores que influenciam os comportamentos de executivos devem ser compreendidos pelos administradores no sentido de uma melhor efetividade da organização. Como é claramente impossível entender todos os fatores que influenciam o comportamento, focalizamos neste estudo as diferenças nos sistemas de valores das culturas pesquisadas e sua influência no comportamento de executivos em designações internacionais.

É importante que as diferenças culturais não sejam removidas, mas usadas no sentido de clarificar o entendimento das partes que interagem, considerando idéias e possibilidades ainda não pensadas e verificando os melhores aspectos de cada parte no sentido da construção e melhoria da relação.

Observamos que num ambiente de negócios internacional a competência intercultural

baseia-se na capacidade do executivo valorizar, respeitar e desenvolver o aprendizado do pensamento helicoidal, ou seja, a capacidade de pensar em círculos virtuosos, percebendo e pensando em ambas as direções. Integrar posições opostas para se atingir a reconciliação de valores conflitantes provoca um círculo virtuoso de aprendizagem dinâmica (Hampden-Turner, 2000).

ABSTRACT

This exploratory study was based on the experience of a number of expatriate executives. (Selltiz *et alii*, 1974). Its aim was to study the differences in cultural values and their influence on the behavior of executives working abroad.

Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000) recognize that the internationalization of business requires a better knowledge of cultural patterns and that the cultural diversity present in these organizations presents enormous opportunities for learning. It is also a considerable challenge as such cultural differences affect international administration and business because of potential conflicts. In this study, the term "cultural diversity" refers to racial diversity, a social system with the presence of ethnic and racial difference (Cox, 1994; McLeod, Lobel e Cox, 1996).

The bibliography which has been studied on the administration of intercultural conflicts has shown the importance of considering cultural diversity as a chance to provide new opportunities and for an improvement in the awareness of differences in behavior which result from the varied perceptions, needs and differences in human interaction.

The factors which influence the behavior of executives should be understood by administrators in order to make the company more effective. As it is clearly not possible to understand all the factors which influence behavior, this study focuses on differences in the values of the cultures which have been investigated and their influence on the behavior of executives working abroad. It is important that cultural differences should not disappear but should be used to clarify the understanding of those who interact, helping them to consider ideas and possibilities which they haven't yet come across and discovering which elements of the different participants can be used to build and improve a relationship.

We can that in international business intercultural competence is based on the ability of the executive to value, respect and develop learning of helicoidal thinking, in other words, the ability to think in virtuous circles, looking and thinking in both directions. The integration of opposite positions in order to reconcile values will result in a virtuous circle of dynamic learning (Hampden-Turner, 2000).

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Registros sobre negócios internacionais existem desde os tempos remotos. Com o fenômeno da globalização e o conseqüente aumento da competitividade, as empresas têm procurado expandir seus negócios abandonando um ponto de vista exclusivamente doméstico.

As empresas freqüentemente se internacionalizam com a finalidade de acessar recursos mais confiáveis ou mais baratos que não podem ser encontrados em seu país de origem, aumentar o retorno sobre o investimento ao transferir parte de seus fundos para áreas onde o retorno sobre o capital é mais atraente, aumentar a sua parcela de mercado ao expandir suas operações em mercados internacionais ou por meio de investimento direto. O investimento direto, portanto, significa uma solução segura contra as ameaças de tarifas e cotas de importação sobre os produtos estrangeiros. Caracteriza-se por ser um envolvimento ativo na administração de investimentos estrangeiros através de uma empresa multinacional cujas operações e divisões se espalham por diversos países, mas que têm suas diretrizes estratégicas controladas pela matriz.

Entre os vários estágios de internacionalização das empresas destacam-se as parcerias estratégicas globais, que se caracterizam pela aliança formada entre organizações de um ou mais países estrangeiros. Os objetivos são: compartilhar conhecimentos tecnológicos, dividir gastos e riscos com pesquisas ou explorar oportunidades de outros países assumindo a liderança no fornecimento ou na produção de algum produto.

As parcerias corporativas, por conseguinte, agregam pessoas de diferentes países e organizações, numa relação de trabalho na qual culturas distintas são percebidas como geradoras de potenciais barreiras à cooperação. O estabelecimento de uma aliança deve, portanto, ser bastante cuidadoso, especialmente na escolha dos parceiros. Para tanto, deve-se escolher pessoas com competência técnica para compreender as diferenças culturais e auxiliar a formação da aliança, promovendo a confiança e o respeito entre os executivos expatriados (profissional designado para trabalhar fora de seu país de origem, em uma multinacional ou aliança estratégica) das duas sócias (Bird, A. e Mukuda, M., 1989; Joly, A., 1996).

A literatura tem indicado que unidades de negócios em contextos culturais diferentes podem

ter seu desempenho comprometido em virtude da geração de conflitos dentro da empresa, falta de coesão, falhas na comunicação e incompreensão entre os tomadores de decisão (Adler, 1991; Boyacigiller, 1990; Harris e Morran, 1992; Hendon, Hendon e Herbig, 1996). A construção do aprendizado nas firmas transnacionais requer, então, novas habilidades dos gerentes internacionais além de um redirecionamento da administração de recursos humanos, para adequar sua política aos valores culturais do país onde se insere.

As pesquisas acadêmicas e profissionais realizadas nos últimos anos (tabela 1) sobre comportamento organizacional internacional e administração de recursos humanos revelam a importância do impacto das diferenças culturais nas práticas administrativas. Adler e Bartholomew (1992) analisaram as publicações sobre comportamento organizacional e administração de recursos humanos, focando questões relacionadas à administração intercultural ou internacional no período compreendido entre 1985 e 1990. Os autores, baseando-se na primeira revisão das tendências dos artigos nesta área, realizada na década de 70, detectaram mudanças significativas no seu conteúdo e perspectiva. Com o fenômeno das transações comerciais realizadas entre os diversos países na última década, acredita-se que há um aumento substancial na proporção das pesquisas publicadas.

As grandes diferenças culturais podem retardar o processo de formação, determinar o tipo de cooperação e ocasionar problemas de adaptação dos profissionais ao novo contexto de trabalho, podendo até mesmo tornar inviáveis as relações entre gerentes e *staff* das empresas aliadas. As multinacionais, bem como as alianças estratégicas, dependem fortemente da comunicação e do relacionamento, e terão seu funcionamento comprometido se estiverem divididas internamente por barreiras culturais e pela queda no desempenho de seus executivos em virtude de uma adaptação deficiente ao novo contexto de trabalho (Child e Faulkner, 1998).

Segundo Aycan (1997), a adaptação do profissional ao novo contexto de trabalho pode ser analisada com base no desempenho de suas atividades, que por sua vez está diretamente relacionado ao seu ajustamento às dimensões psicológica e sociocultural.

Esta adaptação ao novo contexto social e de trabalho facilita a compreensão das diferenças entre culturas nacionais, diminuindo as distâncias socioculturais e, conseqüentemente, contribuindo para um melhor desempenho do executivo nas atividades estratégicas da empresa. A compreensão destas diferenças culturais é imprescindível para evitar as dificuldades que podem ocorrer quando

pessoas de diferentes países interagem, "é importante não somente entender como a cultura de uma pessoa influencia o seu comportamento, mas também como a nossa própria cultura influencia o nosso comportamento" (Lane *et alii*, 1998: 2).

Hofstede (1980), Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000) têm pesquisado a influência das orientações baseadas em valores culturais sobre a percepção das necessidades individuais e grupais, a escolha de comportamentos, atitudes e o respeito às normas. Hofstede (1980) define cultura como uma programação coletiva da mente determinada pelas intenções estabelecidas em sociedade através das quais a família, a escola e a comunidade processam o aprendizado dos valores culturais. Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000) reconhecem que a internacionalização dos negócios requer melhor conhecimento dos padrões culturais e que a diversidade cultural presente nestas organizações fornece uma vasta oportunidade de aprendizado. Por outro lado, apresenta-se como um desafio, pois tais diferenças culturais afetam a administração e os negócios internacionais em virtude das potenciais situações de conflito. Neste trabalho, o termo diversidade cultural refere-se à diversidade racial, ou seja, a um sistema social com presença de distinção étnica ou racial (Cox, 1994; McLeod, Lobel e Cox, 1996).

Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000) afirmam que diferentes culturas resolvem problemas comuns de maneiras bastante distintas. Os autores apresentam vários estudos sobre o efeito da cultura nas práticas administrativas, ou seja, sobre como diferentes orientações baseadas em valores presentes nas culturas nacionais afetam os negócios. Partindo da premissa de que não há "o melhor modo" de administrar, os autores acreditam que compreendendo a própria cultura, especialmente as diferenças culturais entre os países, o executivo aprende a reconhecer e a se adaptar em qualquer contexto de negócios, administrando os potenciais conflitos.

Robbins (1998) apresenta em seu modelo sobre o processo de conflito uma tentativa de associação entre valores culturais e a escolha de um estilo para administrar conflitos. A bibliografia pesquisada sobre administração de conflitos interculturais tem revelado a importância de considerar a diversidade cultural como uma possibilidade de abertura de novas oportunidades, conscientização das diferenças em percepções, necessidades, valores, desejos, objetivos, opiniões e muitos outros componentes envolvidos nas interações humanas.

É importante que as diferenças culturais não sejam removidas, mas usadas para clarificar o

entendimento das partes que interagem, para que se considerem idéias e possibilidades ainda não pensadas e os melhores aspectos de cada parte, no sentido da construção e melhoria da relação (Weeks, 1992).

Portanto, a tentativa de explicar os padrões comportamentais de indivíduos e grupos nas organizações transnacionais enquadra-se na abordagem comportamental dos estudos sobre administração *cross-cultural*. Nesta área as pesquisas se concentram nos seguintes aspectos: atitudes e percepções de gerentes sobre as práticas e conceitos administrativos, crenças, necessidade de hierarquia, perfis de características nacionais e sistemas de valores (Negandhi, 1983).

Os fatores que influenciam os comportamentos de executivos, segundo Punnet (1996:922), devem ser compreendidos pelos administradores para uma melhor efetividade da organização. Como é claramente impossível entender todos os fatores que influenciam o comportamento, focalizaremos neste estudo as diferenças nos sistemas de valores das culturas pesquisadas e sua influência no comportamento de executivos em designações internacionais.

Portanto, este estudo tem, como:

Objetivo Geral

- Estudar as diferenças nos valores culturais e suas influências sobre o comportamento do executivo expatriado.

Objetivos Específicos

1. A análise das diferenças de comportamento decorrentes de diferentes valores culturais, baseados nas pesquisas de Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000),
2. A elaboração de um modelo que contemple alguns aspectos relacionados ao estudo dos conflitos decorrentes das diferenças nos valores culturais, e as intenções para lidar com a situação conflitante.

Os conceitos sobre dimensões de valores culturais e conflitos serão melhor explicados no

capítulo da revisão bibliográfica.

Este trabalho, de natureza exploratória, foi realizado com base em alguns “estudos de experiências” (Selltiz *et alii*, 1974) com executivos expatriados.

Os capítulos foram assim estruturados: no capítulo 1 foram apresentadas a revisão bibliográfica sobre os conceitos de cultura, a influência da cultura em administração e as dimensões de valores culturais; no capítulo 2 foram abordados os conceitos sobre conflitos; no capítulo 3 foi apresentada a metodologia da pesquisa de campo; o capítulo 4 focalizou a apresentação dos resultados empíricos; foram expostas as análises das entrevistas realizadas com base no referencial teórico para analisar as diferenças nos comportamentos dos expatriados, mobilizadas pelas diferenças nos valores culturais e que provocam situações de conflitos. O capítulo 5 foi dedicado às conclusões e limitações do estudo, além de indicar contribuições e recomendações para futuras pesquisas

CAPÍTULO 1

1.1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Bartlett e Ghoshal (1991;1995) argumentam que há relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional, a capacidade da companhia responder às demandas do ambiente está estreitamente relacionada às suas competências internas, a saber: tomada de decisão dos líderes e estratégias adotadas pela indústria baseadas nas premissas de mercados e produtos. Tais estratégias determinam a estrutura organizacional, os processos de produção e o modo de fazer negócios em mercados internacionais. Os autores classificam as indústrias em multinacionais, globais, internacionais e transnacionais, de acordo com seus quadros estratégicos.

A indústria multinacional estabelece o papel estratégico das subsidiárias localizadas em diferentes países e conectadas com a estratégia da matriz. Tais subsidiárias são sensíveis às diferenças nacionais, ou seja, suas operações são autônomas em relação à matriz e suas culturas corporativas refletem a cultura do país hospedeiro.

A indústria global é coordenada centralmente pela matriz, assume que existe similaridade de preferência entre as nações, por essa razão produz em escala, criando produtos padronizados para o mercado global.

A indústria internacional preocupa-se com a transferência de conhecimento e capacidades da empresa-mãe para as unidades dispersas globalmente, para a administração eficiente do ciclo de vida de seus produtos.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (1991:104), a indústria transnacional tem sido dominada pelo complexo quadro de demandas ambientais que exigem a administração da eficiência, flexibilidade e conhecimento, ou seja, a empresa precisa ser competitiva globalmente, ter flexibilidade em operações internacionais, contando com as contribuições de unidades nacionais integradas às operações mundiais, e ser capaz de manter um amplo processo de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento compartilhado do conhecimento, favorecendo a inovação de produtos e processos. A empresa transnacional, portanto, não adota somente uma postura estratégica ou uma específica estrutura organizacional, mas uma nova mentalidade administrativa. Nesta abordagem, as subsidiárias nacionais tornam-se parceiros estratégicos que contribuem com

conhecimento e capacidades que são essenciais para a sobrevivência da companhia. “Os sistemas administrativos formais são também modificados. As subsidiárias são alocadas com diferentes graus de influência em vários processos de decisão e a administração da subsidiária é medida e recompensada diferentemente para refletir as diferenças em seus papéis e tarefas.”

A organização transnacional, portanto, parece ser um modelo relevante para companhias cujo foco é a internacionalização dos seus negócios. Neste caso, a expansão dos negócios além das fronteiras nacionais não se restringe à concepção tradicional de busca por recursos e mercados. O conceito tem evoluído para o desenvolvimento de estratégias que atendam ao mesmo tempo às demandas locais e integrem os seus interesses globalmente.

Lorange e Roos (1996) enfatizam a importância do impacto das diferenças culturais nas áreas relacionadas aos processos de negociação (variação no tempo destinado à tomada de decisão), plano estratégico (diferentes avaliações das reações dos concorrentes) e desempenho (diferentes considerações a respeito de resultados satisfatórios), que podem afetar a manutenção dos acordos cooperativos entre países com diferentes valores culturais.

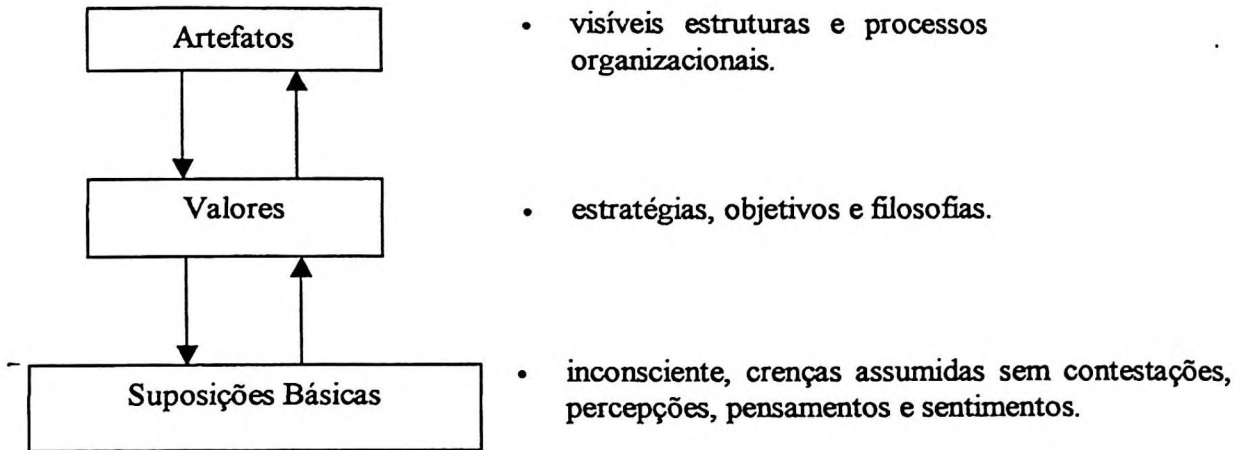
A fim de avaliar este impacto, as próximas sessões deste capítulo serão destinadas à abordagem do conceito de cultura e sua relevância na administração internacional.

1.1.1. CULTURA – CONCEITO GERAL

O conceito de cultura apresenta múltiplas definições, freqüentemente vagas e imprecisas. Tal imprecisão e o fato de haver diversas disciplinas interessadas neste construto (antropologia, sociologia, psicologia e administração) criam maiores dificuldades para clarificar a definição e a metodologia adequadas para sua medição e operacionalização.

Para formular o conceito de cultura, tomaremos como base fundamental o modelo desenvolvido por Schein (1985) que pode ser adotado para a compreensão do significado de cultura nacional e cultura corporativa. O autor considera a cultura em três níveis: artefatos, crenças e valores, e suposições básicas (figura 1).

FIGURA 1 : Níveis de Cultura



Fonte: SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, 1985.

Os artefatos referem-se aos comportamentos explícitos, incluindo todos os fenômenos que podem ser vistos e ouvidos numa cultura não familiar. Artefatos podem ser representados pelos aspectos físicos do ambiente (arquitetura), pela linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas, rituais e cerimônias observáveis, etc. Na análise da cultura corporativa os artefatos são representados pelos comportamentos visíveis do grupo e pelos processos e estruturas organizacionais.

O significado dos artefatos é baseado na análise dos valores, normas e regras que guiam o comportamento dos membros de um grupo. Este nível reflete as justificativas dadas às estratégias, objetivos e filosofias adotadas por uma organização e que são congruentes com as suposições básicas, o nível mais profundo para a compreensão do conceito.

As suposições básicas são inconscientes e aceitas sem contestações. Aproximando-se da concepção de Argyris (1976) sobre as suposições básicas, visto que as considera determinantes da percepção, do pensamento e do sentimento dos membros de um grupo, Schein (1985:22) afirma a “Cultura como um quadro de suposições básicas que define o que devemos prestar atenção, quais coisas devemos dar significado, como reagimos emocionalmente ao que está acontecendo, e quais

ações adotamos em vários tipos de situações.”

Embora Schein tente negar a aproximação de sua definição sobre suposição básica e orientação de valores à Kluckhorn (1960: 235), verificamos estreita relação entre os conceitos. Kluckhorn define orientação de valores como as soluções preferidas entre alternativas básicas: “Tais suposições são visíveis na cultura e qualquer membro da cultura poderia de tempos em tempos comportar-se de acordo com orientações variantes tão bem como dominantes”.

Schein denominou mapa mental ao quadro integrado de suposições básicas desenvolvidas por um indivíduo. Desta forma, as relações interpessoais causarão respectivamente mais conforto ou desconforto de acordo com a semelhança ou diferença entre seus quadros mentais. As suposições básicas, por serem inconscientes, freqüentemente influenciam fundamentais aspectos da vida: o modo de perceber, pensar e avaliar a si mesmo e os outros. As suposições estão na base das relações com a natureza e com as outras pessoas (Hall, 1960; Kluckhorn e Strodtbeck, 1961; Wallin, 1972; Hofstede, 1980; Laurent, 1983; Trompenaars e Hampden-Turner, 1983). Baseados nos conceitos de Kluckhorn e Strodtbeck (1960), Hofstede (1980), Trompenaars e Hampden-Turner (1983) desenvolveram o conceito de dimensões culturais, relativas ao modo como os indivíduos lidam com as outras pessoas, com o ambiente e com o tempo (vide seção Desenvolvimento das Dimensões Culturais).

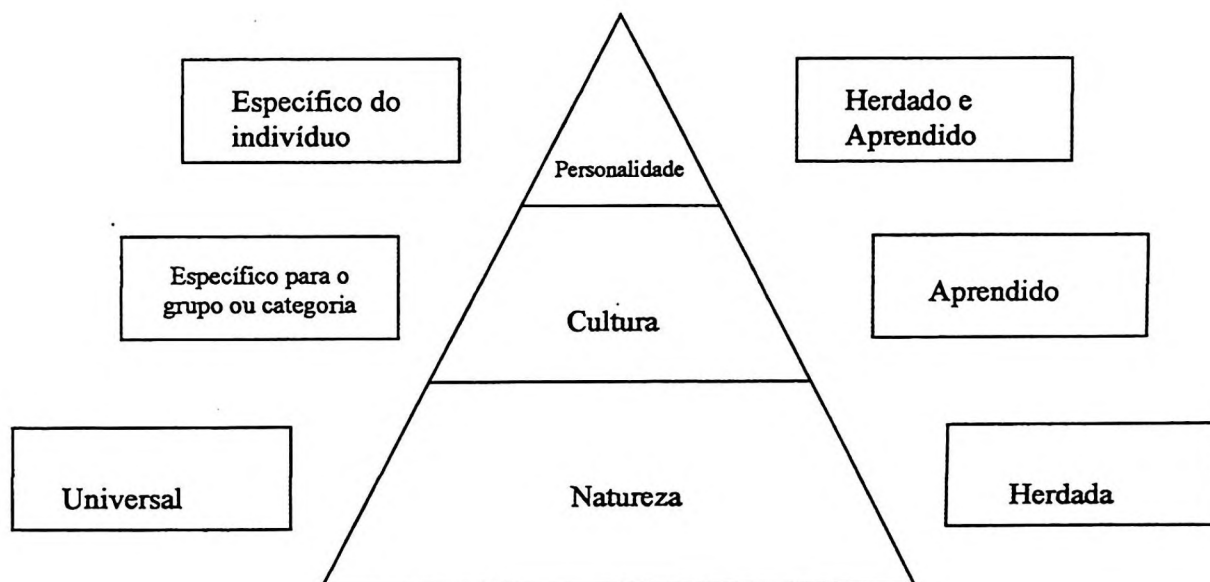
Hofstede (1997) considera cultura, natureza humana e personalidade como os três níveis da “programação mental” dos indivíduos (Figura 2). O autor usa uma analogia entre a cultura e a programação de computadores, ou seja, ele acredita que os indivíduos vivendo em sociedade possuam sentimentos e ações que o autor denominou de “programação coletiva da mente”. Entretanto, esta analogia não pressupõe que as pessoas possam ser programadas tal qual computadores; Hofstede assume que o comportamento humano é parcialmente predeterminado pelo “programa mental”, mas que as pessoas têm a capacidade de divergir quanto às regras e apresentar reações que por um lado podem ser novas e criativas, mas por outro lado podem ser inesperadas e destrutivas. Portanto,

Cultura é uma programação mental que distingue os membros de um grupo ou de uma categoria de indivíduos. Tal definição assume que a cultura é determinada pelo convívio em sociedade, através da vivência em instituições como família, escola e comunidade, onde se

processa o aprendizado dos valores culturais. Assume, portanto, que a cultura não é herdada e sim apreendida dentro de um contexto social.

- A natureza humana é comum a todos os indivíduos, não depende de posição social ou nacionalidade. Este nível de programação mental é herdado pela capacidade de sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza e necessidade de associação a outros seres humanos. Entretanto, a maneira pela qual tais sentimentos são ou não expressos pode ser modificada pela cultura.
- A personalidade refere-se a um quadro de programas mentais específicos de um indivíduo cujos traços de personalidade podem ser herdados e parcialmente aprendidos em decorrência da influência da programação coletiva (cultura) e da própria experiência pessoal.

FIGURA 2 : Três níveis em programação mental humana.



Fonte: HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*. MacGraw-Hill, 1997.

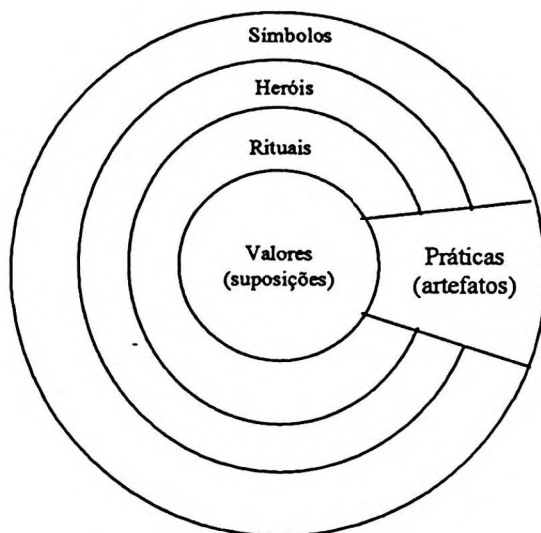
Retomando a idéia de que a cultura distingue um grupo de indivíduos de outro, é importante ressaltar que não existem padrões científicos para que se considere uma cultura como superior ou inferior à outra. Não há como julgar uma outra cultura a partir de valores e normas da própria cultura. Portanto, as diferenças de cultura em diversos grupos e sociedades leva-nos ao conceito de

relativismo cultural (Levi-Strauss, 1988:299), segundo o qual não há critérios para julgar as atividades de outra cultura como nobres ou precárias: “Relativismo cultural afirma que uma cultura não tem absoluto critério para julgar as atividades de uma outra cultura como ‘precárias’ ou ‘nobres’. Entretanto, toda cultura deveria aplicar tal julgamento às suas próprias atividades, porque seus membros são atores assim como observadores”. Portanto, antes de efetuar julgamentos a respeito de outra cultura, deve-se buscar informações sobre a natureza das diferenças entre as sociedades envolvidas, suas raízes e suas conseqüências. Especial atenção deve ser dada ao entendimento das razões e dos diferentes pontos de vista apresentados por uma cultura, e como tais diferenças afetam as relações de negócios.

Hofstede apresenta as diferenças culturais como manifestações expressadas por meio de símbolos, heróis, rituais e valores. A figura 3 ilustra as manifestações culturais em diferentes níveis de profundidade.

- Os símbolos são caracterizados pela parte explícita da cultura. Referem-se à realidade observável: a linguagem, as palavras, os gestos, a comida, a arte e os monumentos, que estão impregnados de significados reconhecidos e compartilhados pelos membros da sociedade.
- Os heróis são aquelas figuras reais ou que existem no imaginário das pessoas e servem de modelos de comportamento.
- Rituais são representados por atividades coletivas e consideradas socialmente essenciais, tais como cerimônias religiosas e o agradecimento e respeito aos outros.

FIGURA 3: Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade



Fonte: Adaptado de HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*. MacGraw Hill, 1997.

- As práticas, outra denominação dada ao conjunto de símbolos, heróis e rituais (figura 3), são visíveis a um observador externo, porém seu significado cultural só é interpretado pelos seus membros pois elas refletem a camada mais profunda da cultura: os valores. Segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1996), se um grupo de japoneses estão se cumprimentando, fazendo reverências, nós estamos obviamente observando a cultura explícita como o puro ato de curvar-se. Entretanto, se nós perguntamos aos japoneses por que eles fazem reverências, esta pergunta pode não agradá-los, pois ela adentra na próxima camada da cultura: o valor, neste caso, o respeito pelos outros, especialmente por uma figura de autoridade.
- Os valores são aprendidos na infância e permanecem inconscientemente com o indivíduo, podendo somente ser inferidos do modo como as pessoas agem em diversas situações. Na definição de valores está implícita a noção de bom e mau, ou seja concepções que carregam aspectos positivos e negativos. Funcionam como um critério para auxiliar o indivíduo a fazer escolhas diante de alternativas. Porém, ao interpretar os valores de uma pessoa é importante distinguir valores (desejável) e normas (desejado). Os valores estão relacionados ao modo como o indivíduo aspira (desejável) demonstrar seu comportamento. As normas podem ser estabelecidas formalmente por meio das leis e informalmente são percebidas em decorrência do controle no contexto social (comportamentos desejados): “Alguns japoneses podem dizer

que reverenciam porque gostam de cumprimentar pessoas: o que é um valor. Outros podem dizer que eles não sabem o motivo da reverência mas que o fazem porque os outros também o fazem. Então nós estamos falando sobre uma norma.” (Trompenaars e Hampden-Turner, 1996:22).

A necessidade de aquisição de uma profunda compreensão das características culturais dos países leva-nos a comparar os estudos realizados sobre cultura nacional.

Kroeber *et alii* (1985) documentou mais de 160 definições de cultura e desde então outros recentes estudos têm sido publicados. Os primeiros estudos sobre cultura são provenientes da concepção antropológica; nesta linha encontram-se Benedict (1948) e Mead (1951), como expoentes da popularização do conceito de cultura como representação de comportamentos, coleção de crenças, hábitos e tradições que são compartilhadas e aprendidas sucessivamente por um grupo de pessoas.

Keesinger (1974), da mesma forma, assume o conceito de cultura oscilando entre a noção de cultura como um quadro de idéias e a de cultura como expressão das características tangíveis encontradas nas artes, na arquitetura e na tecnologia de uma sociedade. Neste sentido, o termo sociedade será usado para aludir a qualquer um dos níveis da cultura: profissional, organizacional e nacional.

A cultura profissional é caracterizada por orientações específicas e éticas compartilhadas dentro de determinados setores nas organizações, tais como finanças, recursos humanos, *marketing*, entre outros (Trompenaars e Hampden-Turner, 1996).

A cultura organizacional ou corporativa refere-se ao modo como os valores e normas de uma organização são expressos através das atitudes de seus colaboradores.

Por cultura nacional entende-se o modo como um grupo de pessoas resolve problemas e reconcilia dilemas (Schein, 1985), ou seja, de acordo com a interação social e o significado dado ao processo de comunicação as pessoas de um determinado grupo social resolvem seus problemas. Tais grupos integram-se na sociedade sem sacrificar suas origens culturais nem tampouco isolar-se em guetos (Tayeb, 1988). Para este estudo estamos focalizando a cultura nacional, considerando

que as pessoas pertencentes a estes grupos étnicos apresentam suas identidades sociais fortalecidas (Miura, 1997) pela miscigenação dos valores da cultura do país de origem e da cultura do país hospedeiro: “Não há somente indivíduos mas também diferenças étnicas dentro dos países, porém indivíduos derivam seus comportamentos de muitas influências e podem possuir múltiplas identidades.” (Kanter e Corn, 1994).

A nacionalidade de uma pessoa pode ser um indicador de sua cultura, porém muitas sociedades abrigam uma grande variedade de grupos étnicos e indivíduos que são influenciados por outras culturas além da sua própria. Cada pessoa traz como bagagem certos padrões de pensamentos, sentimentos e atitudes que foram aprendidos ao longo de suas experiências vividas. Muitos de nossos padrões de comportamento são assumidos durante a infância, período de grande potencial de aprendizagem. Porém, em decorrência do contato com outras culturas novos padrões podem ser compreendidos e assimilados pelos indivíduos.

No entanto, a abordagem mais oriental para as pesquisas sobre cultura nacional é dada por Said (1991; 1994), na análise comparativa dos estilos e conteúdos de textos literários de diversos países. A análise resulta numa visão abrangente e profunda das culturas, conseguindo evitar os vieses de metodologias ocidentais. O trabalho de Said (1994) aponta que uma sociedade é um sistema auto-organizado que gera a sua própria cultura, ou seja, a cultura é aprendida, os indivíduos podem escolher entre aprender ou não os traços culturais. Neste sentido, o autor baseia-se nas orientações de valor do indivíduo em detrimento do uso de normas coletivas para analisar o sucesso na construção de equipes multiculturais.

Com a finalidade de analisar a importância da influência da cultura nacional em administração, a próxima sessão apresentará a tendência das pesquisas em administração com escopo intercultural.

1.1.2. INFLUÊNCIA DA CULTURA EM PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS

A análise da influência da cultura em administração internacional é extremamente complexa em razão da necessidade de compreensão dos diversos fatores que influenciam a administração internacional. Os conceitos de nação e cultura são distintos. Nação é definida pelo *The American*

Heritage Dictionary (1986) como “quando as pessoas compartilham costumes comuns, origens, história e freqüentemente linguagem; nacionalidade”. Cultura, segundo Kroeber e Kluckhorn (1952:181) “consiste de padrões, explícitos e implícitos, de e para comportamento adquirido e transmitido por símbolos, constituindo a realização característica de grupos humanos, incluindo sua personificação e artefatos”.

No entanto, para a análise da administração internacional usaremos o termo cultura nacional, pois além do enquadramento das atividades das organizações internacionais nas exigências nacionais (leis e regulações governamentais), tal estudo requer uma análise sobre a importância da conscientização, por parte dos executivos, dos diferentes valores culturais encontrados em diferentes culturas nacionais. O foco deste estudo recairá sobre cultura nacional e orientações de valores culturais que influenciam o comportamento organizacional, ou seja, as interações culturais dentro de organizações.

Adler e Bartholomew (1992), além de indicarem a importância e a tendência das pesquisas realizadas em administração com escopo intercultural, revelam que a concepção hierárquica de influência cultural de um país sobre outro em termos de compromisso e adaptação cultural tem mudado para uma perspectiva de aprendizagem e colaboração *cross-cultural*.

1.1.2.1. PESQUISAS ACADÊMICAS COM ESCOPO INTERCULTURAL

Adler e Bartholomew identificaram três tendências centrais de publicações: artigos com escopo internacional; artigos que analisam ou não a cultura e artigos que avaliam o impacto da cultura sobre as práticas administrativas.

TABELA 1: Artigos com escopo internacional

Escopo Internacional			
Dimensões Culturais	Nacional Estrangeiro	Internacional Comparativo	Interação Internacional
Inclusão da cultura			
Artigos não culturais	125	20	47
Artigos culturais	163	127	179
Impacto da cultura			
Cultura faz diferença	154	114	175
Cultura não faz diferença	11	13	4
Total de artigos	288	147	226
N=661 artigos			

Fonte: Adaptado de BARTHOLOMEW e ADLER, N. Academic and Professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. *Journal of International Business Studies*, 23, pp. 551-69, 1992.

Os artigos com escopo internacional foram subdivididos pelos autores em: artigos nacionais-estrangeiros que focam as questões relacionadas à administração de recursos humanos e ao comportamento organizacional de empresas de países que não sejam os Estados Unidos ou Canadá; internacionais-comparativos que comparam questões relacionadas à administração de recursos humanos e ao comportamento organizacional em dois ou mais países; e de interação internacional que focalizam a interação entre os membros da organização dos países envolvidos.

Os artigos classificados de acordo com a inclusão ou não da cultura, foram divididos em:

artigos culturais, que analisam explícita ou implicitamente o conceito de cultura, independentemente da concepção teórica (Hofstede, 1980; Schein, 1985, entre outros); e artigos não culturais, aqueles que não apresentam a cultura como variável ou constructo teórico.

Finalmente, os artigos que avaliam o impacto da cultura sobre as práticas administrativas foram subclassificados de acordo com as conclusões dos autores: a cultura faz diferença nas práticas administrativas ou a cultura não faz diferença.

Foram pesquisados 28.707 artigos, sendo 25% sobre comportamento organizacional e Administração de recursos humanos (ARH) e 33% com escopo internacional; da intersecção destes dois grupos, 2,3% (661) dos artigos foram classificados na categoria comportamento organizacional e ARH internacionais. Os artigos foram pesquisados em 73 jornais categorizados em: acadêmicos, acadêmicos/profissionais e profissionais (anexo 1). Para o aprofundamento da metodologia adotada nesta pesquisa consultar Adler e Bartholomew (1992).

Pela análise da tabela 1, observa-se que há um aumento no número de artigos que abordam a importância da interação internacional (intercultural) e a valorização da persistência das diferenças culturais, ou seja, a relevância das diferenças culturais entre os países envolvidos nas relações de negócios. A consideração final da pesquisa aponta para a necessidade de integração entre as comunidades acadêmica e industrial que conduza a um processo de geração de conhecimento.

O objetivo da próxima sessão é examinar como as discussões teóricas relativas à universalidade e especificidade das práticas administrativas têm sido abordadas na literatura.

1.1.3. UNIVERSALIDADE DE TEORIAS E PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS

Em virtude da importância econômica dos Estados Unidos, passou-se a compartilhar, na década de 50 e 60, a premissa da universalidade de teorias e práticas em administração concebidas segundo valores da cultura americana. Isto significava que havia uma “melhor maneira” de administrar, práticas gerenciais poderiam ser implementadas em diferentes países sem considerar a influência da cultura nacional. Esta universalidade passa a ser contestada nos anos 80 com a publicação de pesquisas relacionando o fracasso da implantação de práticas como a administração

por objetivos (APO) com a compensação baseada em desempenho. Boyacigiller e Adler (1991) analisam que a aceitação de estudos na área de ciência social provenientes dos Estados Unidos exemplificam a assimilação de teorias que ignoram o contexto social. A maioria das teorias americanas têm sido desenvolvidas e assimiladas como se fossem aculturais, como se a percepção, observação, interpretação e a construção de teorias não sofressem influência da cultura (Berger e Luckman, 1966). Embora admitindo a dificuldade de comprovar a influência da cultura sobre o desenvolvimento de teorias organizacionais (Triandis, 1972), o autor retoma o mesmo aspecto afirmando que “A cultura influencia o comportamento organizacional e opera num nível de profundidade que não há consciência de suas influências (...) como resultado, muitos aspectos das teorias organizacionais em uma cultura podem ser inadequados em outras culturas”. (Triandis, 1983:139).

A pesquisa de Hofstede (1981) demonstrando as diferenças em culturas nacionais tem servido como referencial obrigatório para os estudos que relacionam a influência da cultura nacional sobre práticas administrativas.

Segundo Hofstede (1983), a nacionalidade é um importante fator a ser considerado pelos estudos em administração e se relaciona com aspectos políticos, sociológicos e psicológicos.

- Políticos: nações são unidades políticas enraizadas num contexto histórico e que apresentam instituições legais, formas de governo, sistemas educacionais e associações de trabalhadores e de empregados;
- Sociológicos: parte da identidade de um indivíduo está enraizada no sentimento de pertencer a um país ou região;
- Psicológicos: elementos relacionados à cultura nacional justificam as diferenças na percepção de uma mesma realidade.

Portanto, para evitar as dificuldades que podem ocorrer quando pessoas de diferentes países interagem, “é importante não somente entender como a cultura de uma outra pessoa influencia seu comportamento, mas também como a nossa própria cultura influencia o nosso comportamento” (Laine *et alii*, 1997:2).

Este trabalho estará limitado ao conceito de cultura nacional, excluindo diferenças culturais entre grupos dentro dos países. Tais diferenças podem ser classificadas, segundo Hofstede (1983:77) em : regiões, classes sociais, ocupações, religião, idade, sexo, ou famílias. É inegável que há diferenças nas culturas dentro de um mesmo país, mas “para a maioria das nações nós podemos ainda distinguir alguns modos de pensar que a maioria dos habitantes compartilham e que nós podemos considerar parte de sua cultura nacional ou caráter nacional”.

Boyacigiller e Adler (1991:269) criticam a construção de teorias organizacionais com base em valores culturais universais, alegando que valores culturais são específicos de cada cultura e, desta forma, exercem profundo impacto sobre tais teorias: “A natureza dos estudos internacionais tende a ser contextual e, portanto, exigem abordagens incorporando elevados níveis de validade externa (...) ignorar ou minimizar a validade externa é assumir que as teorias se aplicam sem se levar em conta o contexto, ou seja, sob qualquer situação política, econômica, cultural, legal ou histórica”.

Nesta linha encontramos vários pesquisadores (Hofstede, 1980, 1983; Child e Kieser, 1979; Lane e DiStefano, 1988; Laurent, 1981, 1986; Moore, 1974; Oberg, 1963; England, 1975; Kelleg e Worthley, 1981) que enfatizam a relevância do impacto da diversidade de valores culturais sobre o comportamento organizacional.

Hofstede (1980; 1983) analisa a influência da cultura sobre organizações, estilos de liderança e motivação, enquanto Laurent (1986) afirma que a cultura nacional influencia as premissas gerenciais e, conseqüentemente, o processo de tomada de decisão.

As premissas conduzidas por Child e Kieser (1979) concluíram que as relações interpessoais e as condutas individuais são mais sensíveis à influência da cultura nacional. Tal afirmação foi corroborada por premissas posteriores, quando Child (1981:347-348) distingue a influência da cultura ao nível macro (estrutura e estratégia) do nível microorganizacional (comportamentos): “Efeitos culturais serão mais poderosos nos processos de organizações relacionados à autoridade, estilo, conduta, participação e atitudes e menos poderosos em estruturas formais e estratégias”. Tal afirmação contribui para o avanço das pesquisas nesta área ao enfatizar quando e quais aspectos organizacionais são mais suscetíveis à influência da cultura, ao invés de enfatizar se a cultura influencia. O autor afirma que a diversidade de valores culturais impacta a

interação de pessoas de diferentes culturas na maior parte das transações de negócios internacionais.

De acordo com Lane e DiStefano (1997:2), da interação de pessoas de diferentes culturas podem emergir conflitos decorrentes de comportamentos baseados em diferentes premissas calcadas em diferentes programas mentais (Hofstede, 1981): “Como um resultado de diferentes programas mentais, as pessoas freqüentemente vêem situações diferentemente e têm diferentes abordagens e soluções para os problemas. Cada pessoa tende a acreditar que o seu modo faz mais sentido e é o melhor. O resultado de tais crenças contrastantes pode ser o conflito”.

Pesquisas comparativas realizadas por Laurent (1986:117) com sucessivos grupos de administradores provenientes de diferentes companhias mostraram que a nacionalidade destes executivos foi o determinante mais poderoso de suas premissas: “A nacionalidade teve três vezes mais influência sobre a formação de premissas gerenciais do que quaisquer outras características dos respondentes como educação, função, tipo de companhia, etc.” Obtidos estes resultados, um novo questionamento emergiu: a cultura corporativa de organizações multinacionais reduziria as diferenças na formação das premissas gerenciais? Grupos de executivos de uma mesma nacionalidade trabalhando em uma multinacional americana foram pesquisados com o mesmo questionário-padrão. Os resultados revelaram que premissas gerenciais são fortemente modeladas pela cultura nacional e parecem não sofrer maior influência da cultura corporativa.

Neste sentido, os autores sugerem que a cultura corporativa não é a responsável pela formação das premissas gerenciais mais profundas. A influência da cultura corporativa estaria delimitada às camadas mais superficiais dos sistemas de normas e expectativas quanto às manifestações comportamentais e ao significado dado pelos membros da organização: “Sob esta visão, os membros da organização estariam se ajustando às exigências da cultura organizacional sem necessariamente estarem profundamente imersos em suas texturas ideológicas” (Laurent, 1986:122).

O mesmo autor critica o termo administração de recursos humanos internacional, alegando que “internacional” remete à idéia da universalidade de teorias sem a consideração do contexto cultural, e que diferentes culturas não têm desenvolvido práticas específicas e únicas de administração dos seus recursos humanos. Teargarden e Glinow (1997) discutem o significado da

padronização das práticas de administração de recursos humanos em diferentes culturas e contextos organizacionais, analisando quais práticas poderiam ser generalizadas (aspectos universais – “etic”) em diferentes contextos *cross*-culturais e quais deveriam ser construídas respeitando-se as características da cultura (aspectos significativos localmente – “emic”). Tayeb (1994:440) enfatiza a relevância da distinção entre os aspectos “etic” (universais) e os “emic” (localmente adaptados) para a compreensão do impacto da cultura sobre as práticas administrativas: “Aspectos ‘emic’ estão baseados nos valores e atitudes dos membros. Estes valores e atitudes têm uma forte associação com a bagagem cultural, ocupacional, educacional e social, que, por sua vez, está enraizada nas sociedades”.

Schneider (1988) reafirma a necessidade de atenção aos possíveis choques entre premissas que embasam a cultura nacional e a cultura corporativa (Adler e Jelinek, 1986; Laurent, 1986). A autora analisa a cultura corporativa como um meio através do qual as matrizes de multinacionais controlam, coordenam e integram as suas subsidiárias. Por estarem enraizadas em culturas nacionais locais, as subsidiárias enfrentam dificuldades na implementação de práticas de recursos humanos mundiais. Portanto, há necessidade de ajustamento entre a cultura corporativa e as diferentes culturas nacionais das subsidiárias para a garantia da implementação de estratégias, especialmente as referentes às práticas de administração de recursos humanos, tais como: seleção, socialização, planejamento de carreira, sistema de avaliação de desempenho e compensação.

Adler e Graham (1989), utilizando negociações simuladas, demonstraram que os comportamentos em negociações interculturais são fundamentalmente diferentes daqueles manifestados em negociações intraculturais. Ou seja, executivos interagindo com seus colegas domésticos comportam-se diferentemente de como o fazem quando interagindo com colegas estrangeiros (Boyacigiller e Adler, 1991).

A tentativa para explicar padrões comportamentais entre indivíduos e grupos dentro de organizações enquadra-se na abordagem comportamental dos estudos sobre administração *cross*-cultural. Nesta área as pesquisas se concentram nos seguintes aspectos: perfis de características nacionais; atitudes e percepções de gerentes com relação às práticas e conceitos administrativos; crenças, sistemas de valores e necessidade de hierarquia. Os pesquisadores estabelecem relações entre os aspectos acima citados e as práticas e efetividade organizacionais avaliando o impacto das

variáveis culturais sobre a administração internacional. Relembre-se que, da mesma forma, tais características podem ser diferentes em subgrupos (étnicos, religiosos ou ocupacionais) convivendo dentro das mesmas fronteiras nacionais (Negandhi, 1983).

A existência destas subculturas nos conduz ao cuidado frente à generalização dos valores, ou seja, uma subcultura pode ter valores que são contrastantes com os compartilhados pela cultura nacional mais ampla: “As similaridades em valores são freqüentemente atribuídas à etnia e à religião compartilhada” (Punnett, 1996:935).

Desde o desenvolvimento dos primeiros estudos sobre cultura o foco tem sido a importância da compreensão intercultural para os executivos alcançarem uma melhor comunicação e cooperação entre as organizações (Maznevski, 1994). Neste sentido, um melhor desempenho de equipes multiculturais é decorrente do aumento das habilidades adquiridas em treinamentos de conscientização das diferenças culturais e de gestão de relações entre diferentes culturas (Hambrick et alli, 1989). Ou seja, a compreensão das diferenças de valores culturais por si só não promove a melhoria das relações de negócios entre diferentes países (Hofstede, 1997). Tais diferenças devem ser resolvidas na prática e necessitam um processo de reconciliação destes pólos opostos (Hampden-Turner, 2000).

Neste sentido, a próxima sessão será destinada a explorar o desenvolvimento teórico das dimensões culturais. Apresentamos brevemente a origem das pesquisas sobre orientações de valores (Kluckhorn e Strodtbeck, 1960), o trabalho pioneiro de Hofstede (1980) e o modelo de dimensões culturais de Hampden-Turner e Trompenaars (2000).

1.2. O DESENVOLVIMENTO DAS DIMENSÕES CULTURAIS

As pesquisas sobre orientação de valores, incluindo o trabalho de Kluckhorn e Strodtbeck (1960) têm sido muito utilizados como referencial básico para o desenvolvimento dos estudos sobre cultura nacional. As dimensões culturais de Hofstede (1980) e de Trompenaars e Hampden-Turner (1983) são exemplos da importante contribuição do conceito de orientação de valores e de sua influência sobre o processo de interação dentro de organizações.

Kluckhorn e Strodtbeck (1960) identificaram cinco dimensões de problemas humanos básicos: orientação homem/natureza (visão de vida determinista, controle de seu próprio destino, harmonia entre comportamento e natureza); orientação de tempo (soluções baseadas no passado, presente ou futuro); orientação da natureza básica humana (bom, mau, adaptável); orientação para atividades (ser, fazer, balanço entre vida e sociedade); orientação para relações humanas (individualista, ou orientado para ações de grupo). Além das orientações de valores, a cultura profissional, bem como os valores e normas estabelecidos pela cultura corporativa (Hofstede, 1991), exercerão influência sobre a percepção das necessidades individuais e grupais, a escolha de comportamentos e atitudes, e o respeito às normas.

Hofstede (1991:5) compreende cultura como “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou uma categoria de pessoas de outra”. O autor tem investigado as diferenças de valores pertencentes a culturas de diferentes nações, e como elas diferem ao longo das cinco dimensões, afetando as negociações interculturais, a gestão de *joint ventures* e o desenvolvimento de equipes multiculturais. O modelo de Hofstede foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de valores relacionada a situações de trabalho, realizada em diferentes países, nas subsidiárias da IBM.

1.2.1. DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE (1980)

Segundo Hofstede (1991), cultura é uma programação coletiva da mente, determinada pelas interações estabelecidas em sociedade por meio das quais a família, a escola e a comunidade processam o aprendizado dos valores culturais. A seguir, delineiam-se as dimensões do modelo:

A primeira dimensão do modelo denomina-se distância do poder e é definida: “como o membro menos poderoso de instituições e organizações espera e aceita que o poder seja distribuído desigualmente dentro de um país.”

Esta dimensão refere-se ao grau de desigualdade entre as pessoas de um mesmo país, variando da relativa igualdade (pequena distância de poder) à extrema desigualdade (grande distância de poder).

A segunda dimensão do modelo é denominada individualismo: “Individualismo pertence a sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são perdidos: espera-se que cada um cuide de si mesmo e de sua família. Coletivismo, como o seu oposto, pertence a sociedades nas quais as pessoas são integradas em fortes e coesos grupos que ao longo de suas vidas continuam a proteger-se mutuamente em troca de lealdade inquestionável.”

Portanto, o alto grau de individualismo relaciona-se à preferência do povo de um país por ações individuais ao invés de ações como membros de um grupo. Tais preferências são decorrentes da aprendizagem adquirida nos primeiros anos de vida, quando ao enfrentar dificuldades o sujeito não conta com a proteção do grupo. O coletivismo, como o oposto ao individualismo, caracteriza-se, portanto, por uma forte integração do sujeito com o grupo.

A terceira dimensão denomina-se masculinidade e seu oposto feminilidade: “masculinidade refere-se às sociedades nas quais os gêneros são claramente distintos (i.e., homens são mais assertivos, duros e voltados para o sucesso material, enquanto mulheres são mais modestas, carinhosas e preocupadas com a qualidade de vida); feminilidade pertence a sociedades nas quais os papéis dos gêneros estão sobrepostos (i.e., homens e mulheres são modestos, carinhosos e preocupados com a qualidade de vida).”

Desta forma, a dimensão masculinidade consiste no grau em que valores como desempenho, sucesso e competitividade, relacionados ao papel masculino na maioria das sociedades, prevalecem sobre valores como busca de qualidade de vida, cuidado com os desprotegidos e solidariedade, valores associados predominantemente ao papel da mulher.

Na maioria dos países há diferenças entre os papéis masculinos e femininos. Quando estas

diferenças são muito grandes, Hofstede (1991) sustenta que os valores dominantes são masculinos e pode-se dizer que a sociedade é rigorosa com o seu povo (sociedade de desempenho). Neste caso, mesmo as mulheres assumem os valores relacionados à competitividade, desempenho e sucesso, muito embora em uma escala menor que a apresentada pelos homens.

No entanto, os valores dominantes serão femininos quando o país possuir pequenas diferenças entre os papéis masculinos e femininos. Os valores deste tipo de sociedade estão voltados para aspectos relacionados ao bem-estar social das pessoas e à proteção das minorias. Em uma sociedade feminina, os homens igualmente valorizam o bem-estar social, a proteção do povo e a preocupação com a manutenção de boas relações.

A quarta dimensão segundo Hofstede (1991), denomina-se rejeição à incerteza : “Os membros de uma cultura sentem-se ameaçados pela incerteza ou situações desconhecidas”.

A dimensão rejeição à incerteza relaciona-se com o grau em que a população de um país prefere situações em que existam regras claras sobre o comportamento do indivíduo (situações estruturadas) e evita situações não estruturadas. Sociedades rígidas ou inflexíveis são aquelas que possuem alto índice de rejeição à incerteza. Sociedades flexíveis apresentam baixo índice de rejeição à incerteza.

A idéia de que “o que é diferente é perigoso” prevalece em países que apresentam alto grau de rejeição à incerteza (sociedades rígidas). Por outro lado, a idéia de que “o que é diferente é curioso” está presente nos países que apresentam sociedades flexíveis, ou seja, apresentam baixo índice de rejeição à incerteza (Hofstede, 1991).

A quinta dimensão relaciona-se com a orientação em relação ao tempo, ou seja, analisa se a gratificação de necessidades ocorre no curto ou longo prazo, se o passado é orientado em direção às futuras realizações, além de analisar o senso de vergonha e honra.

Na seqüência, apresentaremos a evolução das pesquisas de Hampden-Turner e Trompenaars (1983) e a conceituação das dimensões do modelo teórico adotado como referencial para análise das orientações de valores culturais.

1.2.2. DIMENSÕES CULTURAIS DE HAMPDEN-TURNER & TROMPENAARS (1983)

Hampden-Turner e Trompenaars (1983) reconhecem que a internacionalização dos negócios requer melhor conhecimento dos padrões culturais e que a diversidade cultural presente nas organizações fornece, por um lado, uma vasta oportunidade de aprendizado mas, por outro, apresenta-se como um desafio, pois tais diferenças culturais afetam a administração e os negócios internacionais em razão das potenciais situações de conflito.

Diferentes culturas resolvem problemas comuns de maneiras bastante distintas. Hampden-Turner e Trompenaars apresentam, na evolução de suas publicações, vários estudos sobre o efeito da cultura em administração, ou seja, sobre como as diferentes orientações de valores presentes nas culturas nacionais afetam os negócios. Partindo da premissa de que não há “o melhor modo” de se administrar, Hampden-Turner e Trompenaars acreditam que compreendendo a própria cultura, especialmente as diferenças culturais entre os países, o executivo aprende a reconhecer e a se adaptar a qualquer contexto de negócios. Os autores observaram executivos com ocupações similares em mais de trinta companhias espalhadas em cinquenta países. As diferentes orientações culturais diagnosticadas e analisadas são o resultado de mais de 20 anos de pesquisas acadêmicas e trabalho de campo.

A pesquisa realizada por Hampden-Turner e Trompenaars (1993) em sete países capitalistas - Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Suécia, Holanda, França e Japão - traz como contribuição a proposta de modelos gerais dos sete diferentes modos de capitalismo, explicando de modo não prescritivo as diferenças entre as culturas e revelando que algumas formas de capitalismo podem ser mais sustentáveis do que outras.

TABELA 2: Dimensões Culturais

Universalismo Estados Unidos, Alemanha, Suécia	Particularismo França, Japão
Individualismo Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Suécia	Comunitarismo França, Alemanha, Japão
Internamente Orientado Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha	Externamente Orientado Suécia, Holanda, França, Japão
Tempo seqüencial Estados Unidos, Suécia, Holanda, Inglaterra, Alemanha	Tempo sincronizado França, Japão
Status Alcançado Estados Unidos, Inglaterra, Suécia, Alemanha, Holanda, Japão	Status Atribuído França

Fonte: Adaptado de TROMPENAARS e HAMPDEN-TURNER *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands*. New York: Doubleday, 1993.

Tais orientações culturais determinam o modo pelo qual cada cultura se distingue das outras, ou seja, cada cultura escolhe soluções específicas para certos problemas universais, relacionados com pessoas, com o tempo e com o ambiente. Entre as soluções que as diferentes culturas escolhem para os problemas universais, os autores identificaram as cinco dimensões fundamentais de orientações de valores: universalismo *versus* particularismo; individualismo *versus* comunitarismo; *status* alcançado *versus status* atribuído; tempo seqüencial *versus* sincrônico; internamente orientado *versus* externamente orientado.

Os países incluídos neste estudo foram escolhidos por conveniência e a pesquisa realizada ao longo de 20 anos. A tabela 2 mostra a posição de cada país em relação às formas que tais

culturas escolhem para solucionar os dilemas universais (relação com as pessoas, com o tempo e com o ambiente).

TABELA 3: Dimensões Culturais

Relações com Pessoas	Relações com o Ambiente	Relações com o Tempo
Universalismo v. Particularismo Individualismo v. Comunitarismo Neutro v. afetivo <i>Status</i> alcançado v. <i>Status</i> atribuído Específico v. Difuso	Externamente Orientado v. Internamente Orientado	Sincrônico v. Seqüencial

Fonte: Autora.

A tabela 3 tem a finalidade de ilustrar a síntese das dimensões culturais de Hampden-Turner e Trompenaars que passamos a descrever na seqüência.

A dimensão universalismo v. particularismo relaciona-se com a avaliação que os indivíduos fazem do comportamento de outra pessoa diante da necessidade estrita de respeitar regras e leis universais ou preferência pela consideração do contexto e das relações de amizade.

A dimensão individualismo v. comunitarismo relaciona-se respectivamente com a preferência do indivíduo por seu próprio *self* ou pela consideração à comunidade em primeiro lugar.

A dimensão neutro v. afetivo explora o papel da razão e da emoção nas relações interpessoais.

A dimensão *status* alcançado v. *status* atribuído refere-se ao critério valorizado para outorgar *status* a uma pessoa. *Status* alcançado relaciona-se com realizações, especialmente na esfera profissional, enquanto *status* atribuído relaciona-se com a valorização de qualidades e atributos que uma pessoa possui sem ter sido dada a ela opção de escolha (ex: sexo, idade, origem

étnica, títulos obtidos por herança).

A dimensão específico v. difuso está relacionada com o modo pelo qual nos envolvemos com áreas específicas da vida das outras pessoas ou como nos envolvemos difusamente em várias áreas de suas vidas simultaneamente.

A dimensão tempo seqüencial v. sincrônico relaciona-se com a atitude das pessoas em relação ao tempo ou seja, há pessoas mais orientadas para o futuro enquanto outras são mais orientadas para o passado. Os autores analisam como passado, presente e futuro se relacionam dentro das diferentes culturas.

A dimensão internamente orientado v. externamente orientado refere-se às atitudes do homem em relação ao ambiente. Compara indivíduos que acreditam que podem modelar outras pessoas e o ambiente com aqueles que se vêem em harmonia com outras pessoas e com o ambiente.

Em razão destas orientações de valores culturais, diferentes culturas escolhem formas distintas para resolver problemas. Tais diferenças no modo de lidar com a situação geram, em muitos casos, conflitos.

Utilizamos as pesquisas quantitativas de Hampden-Turner e Trompenaars (2000), a fim de verificar se Brasil e Reino Unido realmente diferiam nas dimensões de valores culturais. Segundo os autores, Brasil e Reino Unido classificam-se diferentemente na maioria das dimensões culturais (gráficos no anexo 2)

Da análise destes gráficos, faremos uma síntese da classificação de Brasil e Reino Unido nas dimensões de valores culturais (tabela 4).

TABELA 4: Classificação dos países (Brasil e Reino Unido) nas Dimensões de Valores Culturais.

Reino Unido	Brasil
Universalista	Particularista
Individualista	Comunitarista
Neutro	Afetivo
Específico	Difuso
<i>Status</i> atribuído	<i>Status</i> alcançado
Tempo seqüencial	Tempo sincrônico
Internamente Orientado	Internamente Orientado

Fonte: Autora.

Verificamos pela síntese da tabela 4 que o Brasil é uma sociedade que valoriza as relações (particularista), protege-se coletivamente (comunitarista), expressa-se emocionalmente (afetivo), não aborda problemas diretamente (difusa), valoriza as conexões aliado ao desempenho (*status* alcançado) concebendo o seu tempo de forma sincrônica, e orienta suas ações com base em convicções internas (internamente orientado). Por sua vez, o Reino Unido classifica-se como universalista, individualista, neutro, específico, valorizando *status* atribuído, tempo seqüencial e orientação interna. Portanto, a dimensão cultural internamente orientado é a única onde Brasil e Reino Unido são semelhantes.

Com a finalidade de sumarizar e visualizar as similaridades e diferenças entre as dimensões culturais de Hofstede (1980) e Hampden-Turner e Trompenaars (1983) apresentamos, na seqüência, a tabela sobre a comparação entre as dimensões culturais (tabela 5).

1.3. COMPARAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDÉ (1980) E HAMPDEN-TURNER E TROMPENAARS (1983)

Observando a tabela abaixo, pode-se notar a sobreposição de algumas das dimensões culturais, especialmente a relacionada ao individualismo v. coletivismo. Apesar das críticas e contestações às sobreposições, devemos considerar a importância das contribuições dos autores para o avanço das pesquisas na área de comportamento organizacional.

TABELA 5: Comparação entre as Dimensões Culturais

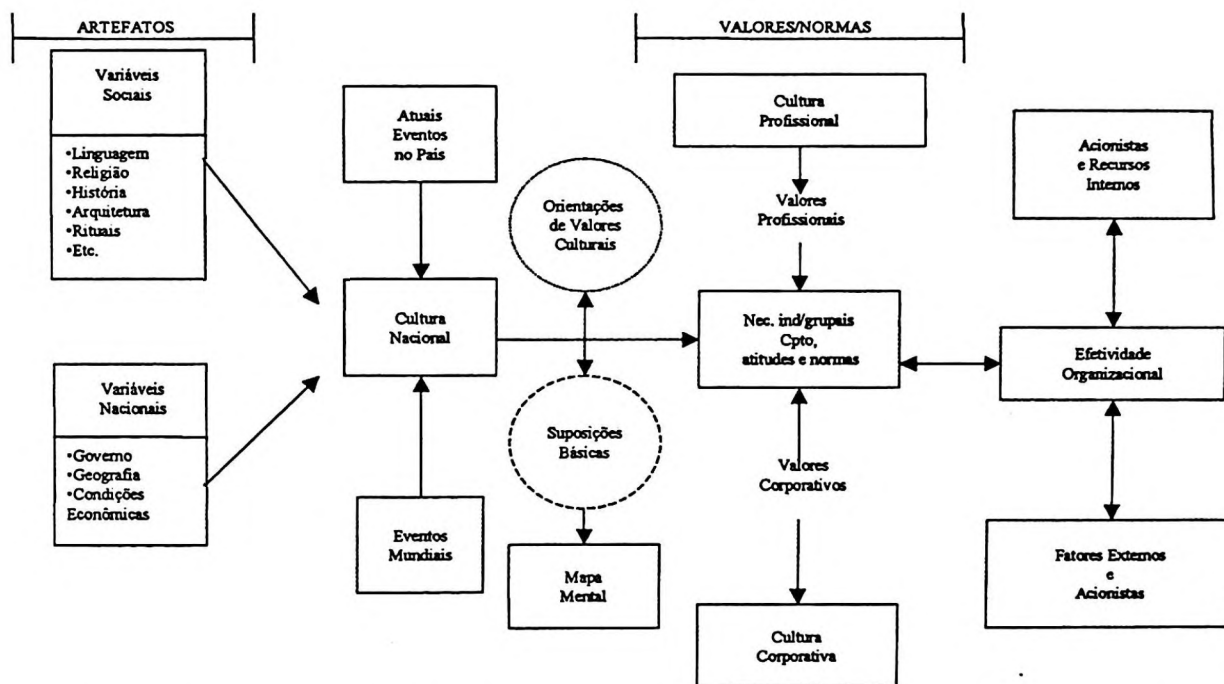
Sete Dimensões de Culturas Nacionais (Hampden-Turner e Trompenaars)	As cinco dimensões de culturas nacionais (Hofstede)
<p>Universalismo v. particularismo: aplicação do “melhor modo” de administrar e/ou apresentação de regras padronizadas em contraposição à tomada de decisão baseada em casos específicos, influenciada por relações de amizade.</p> <p>Individualismo v. Coletivismo: visão que as pessoas têm de si mesmas primeiramente como indivíduos ou como parte de um grupo ou comunidade.</p> <p>Neutro v. Emocional: a objetividade e o desprendimento de emoções em contraposição à demonstração das emoções.</p> <p>Específico v. Difuso: destaca os negócios realizados com base unicamente em contratos em contraposição aos negócios realizados com base em envolvimento pessoal.</p> <p>Status alcançado v. Status atribuído: as pessoas são avaliadas com base em suas realizações em contraposição às avaliações recebidas de acordo com os antecedentes (família, origem, educação) da pessoa.</p> <p>Atitudes em relação ao tempo: pessoas orientadas para o futuro em contraposição às orientadas para o passado. Os autores analisam como passado, presente e futuro se relacionam dentro das diferentes culturas.</p> <p>Atitudes em relação ao ambiente (orientações internas v. externas): compara indivíduos que acreditam que podem modelar outras pessoas assim como o ambiente em contraposição àqueles que se vêem em harmonia com outras pessoas e com o ambiente.</p>	<p>Individualismo v. coletivismo: quando os laços entre os indivíduos são perdidos com cada um cuidando de si mesmo e de sua família mais do que pertencendo a um forte, coesivo e mais amplo grupo.</p> <p>Distância de poder: quando os membros menos poderosos das instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.</p> <p>Rejeição à incerteza: quando os membros de uma cultura sentem-se ameaçados por situações incertas e desconhecidas.</p> <p>Masculinidade v. feminilidade: a distinção entre um quadro de valores e atitudes usualmente associados com homens (p.ex. assertividade, competitividade) e aquele usualmente associado com mulheres (p.ex. preocupação com pessoas, valores ligados às relações cooperativas).</p> <p>Orientação em relação ao tempo: gratificação de necessidades no longo prazo v. no curto prazo, onde o passado é mais orientado em direção ao futuro, enfatizando o valor de perseverança e da economia. Valoriza o senso de vergonha ou honra. (Esta Quinta dimensão emergiu da pesquisa como populações chinesas e tem sido chamada de “Dinamismo do Confucionismo”).</p>

Fonte: Adaptado de CHILD e FAULKNER: *Strategies of Co-Operation: managing alliances, networks, and joint ventures*, Oxford, 1998.

1.4. FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.

Na tentativa de visualizar os diversos fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos dentro da organização, ilustraremos na seqüência alguns modelos (Punnett, 1996; Laine *et alli*, 1997) para visualizar as diversas variáveis que podem, em diferentes graus, afetar a efetividade dos negócios internacionais.

FIGURA 4: Cultura e Administração Internacional



Fonte: Adaptado de PUNNETT, B.J. Culture, *cross national*. In: M. Warner (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge, 1996.

A figura 4 enfatiza a necessidade de compreensão dos fatores que afetam a efetividade da organização e que apresentaremos a seguir:

As raízes da cultura nacional são provenientes de variáveis sociais não delimitadas por fronteiras nacionais (linguagem, religião, história) e por variáveis nacionais (formas de governo, geografia, condições econômicas). A cultura nacional é relativamente estável mas é afetada por

circunstâncias tais como eventos mundiais e específicos do país.

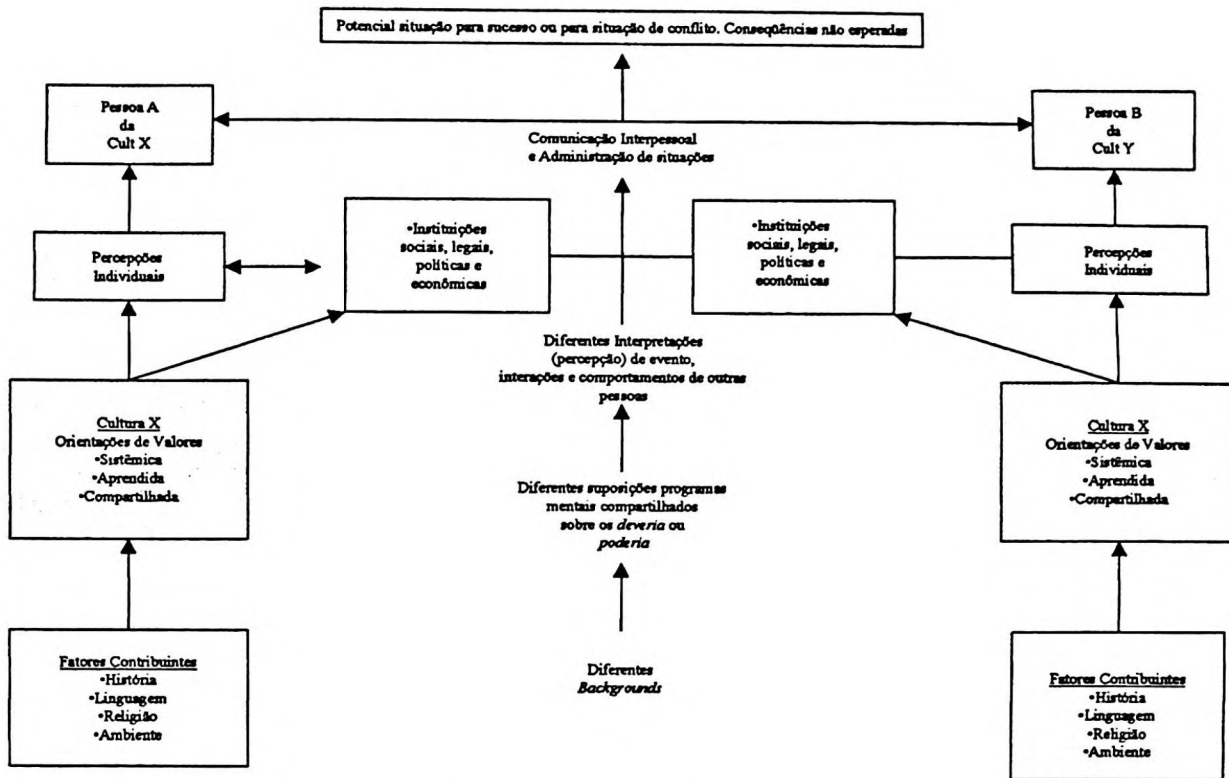
As suposições básicas (Schein, 1985) influenciam a percepção e o sentimento dos indivíduos, definindo as ações a serem adotadas frente às diversas situações. Tais suposições mantêm estreita relação com o desenvolvimento das orientações dos valores culturais (Kluckhohn e Strodtbeck, 1960; Hofstede, 1980; Trompenaars e Hampden-Turner, 1983), influenciando a preferência por soluções encontradas por indivíduos dentro de grupos que compõem a sociedade.

Além das orientações de valores, a cultura profissional e os valores estabelecidos pela cultura corporativa (Hofstede, 1980) exercerão influência sobre a percepção das necessidades individuais e sobre o comportamento dos administradores.

Punnet (1996: 922) afirma que “a efetividade da organização aumentará na medida em que os fatores que influenciam o comportamento são entendidos pelos administradores. O desempenho de uma firma internacional provavelmente aumentará quando os sistemas forem congruentes com as várias influências que determinam os comportamentos. Como é claramente impossível entender todos os fatores que influenciam o comportamento, culturas nacionais e os valores parecem ser importantes pontos de partida”.

Complementando o quadro de Punnet (1996), apresentamos, na seqüência a influência de padrões da cultura sobre as suposições, percepções e comportamento gerencial (Laine *et alii*, 1997), resumindo as variáveis que influenciam o comportamento organizacional de pessoas provenientes de diferentes culturas, comportamento que pode culminar em potencial sucesso ou em situação de conflito. Para o nosso estudo não abordamos as variáveis relacionadas aos fatores contribuintes (história, religião, linguagem) nem as instituições (sociais, legais, políticas e econômicas). Entre as variáveis ilustradas na figura 5, damos ênfase às orientações de valores culturais e à sua influência sobre potenciais situações de conflito.

FIGURA 5: Influência dos padrões de cultura sobre suposições, percepções e comportamentos.



Fonte: Adaptado de LAINE *et alii* *International Management Behavior*. 3. ed. Cambridge, Mass.: Blackwell, 1997.

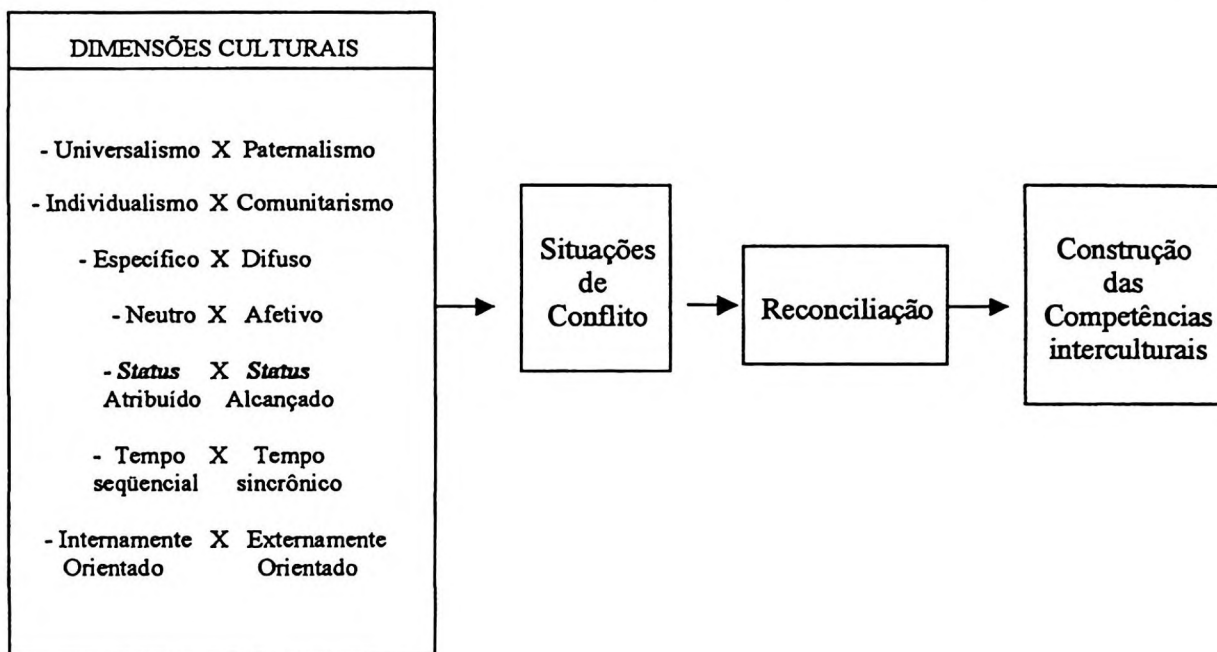
Baseados nos modelos anteriormente apresentados (Punnett, 1996 e Laine *et alii*, 1997), verificamos que as orientações de valores culturais influenciam fortemente os comportamentos das pessoas. Tais diferenças de valores culturais são responsáveis por diferentes percepções, interpretações e comportamentos que podem levar a uma situação de conflito. Ainda nesta linha retomamos os trabalhos de Hampden-Turner e Trompenaars (1983), a fim de reiterar a importância dos valores culturais como origem de situações de conflito.

Hampden-Turner e Trompenaars enfatizam que a intenção de reconciliação apresentada pelo executivo expatriado diante destes conflitos pode levar ao desenvolvimento das suas habilidades interculturais.

Esquemáticamente, apresentamos a sistematização dos conceitos de valores culturais

(baseado nas obras de Hampden-Turner e Trompenaars, 1983, 2000), acrescentando o tipo de intenção recomendada diante de situações de conflito surgido em razão das diferenças de valores culturais (Figura 6).

FIGURA 6: Sistematização dos Conceitos de Valores Culturais e Intenções para Lidar com Conflitos (baseado nas obras de Hampden-Turner e Trompenaars, 1983, 2000).



Fonte: Autora.

Na figura 6 observamos as dimensões culturais, explicadas anteriormente com base nas definições de Hampden-Turner e Trompenaars (1983), e que provocam potenciais situações de conflito. As situações de conflito são geradas pelo estranhamento diante dos comportamentos de executivos provenientes de países com diferentes valores culturais. Se há o estranhamento daquilo que é diferente, a reconciliação é a intenção recomendada para integrar e transformar as melhores contribuições de valores culturais opostos no sentido da construção das competências interculturais.

Por competência intercultural entende-se os conhecimentos, habilidades, interesses e construtos de personalidade (Peters, G. e Yongblood, 1997; Tannenbaum e Yukl, 1992) necessários ao expatriado para o satisfatório desempenho da função em ambientes culturalmente diversos.

Entre as várias condições que contribuem com o ajustamento intercultural destacamos o conhecimento cultural, ou seja, o estabelecimento de expectativas realísticas na pré expatriação. Segundo Bird, Heinbuch, Dunbar e McNulty (1993:417), existem diferentes tipos de conhecimento cultural: fatural, conceitual e atribucional. “Um tipo de conhecimento é factuel e esclarece aspectos da história, política, economia, instituições e condições sociais de um país. Um outro tipo de conhecimento é o conceitual, que reflete o entendimento de como o país em particular vê e valoriza assuntos centrais, tais como formas apropriadas de comportamento, direitos individuais, associações de grupos e suas obrigações adjuntas, e obrigações para com o estado. Há, ainda, outro tipo de conhecimento, o conhecimento atribucional, que é uma consciência aumentada de comportamento apropriado contextualmente.”

Segundo Leiba-O’Sullivan (1999), a forma de conhecimento cultural mais relevante para as relações interculturais é o conhecimento conceitual sobre os valores da outra cultura além da sua propriamente dita. A valorização das características culturais do “outro” e de si mesmo fornecem o elemento essencial para a construção das interações, ou seja, a busca pela integração e transformação das diferenças culturais (reconciliação de diferentes valores culturais). Finalmente, a construção de competências interculturais ocorre como uma decorrência do conhecimento cultural (valores), da valorização e respeito das diferenças e do uso da reconciliação como uma estratégia de resolução de conflito. (Hampden-Turner, 2000; Weeks, 1992).

Desta forma, focalizaremos a sistematização dos conceitos de valores culturais e intenções para lidar com conflitos (baseado nas obras de Hampden-Turner e Trompenaars, 1983, 2000), por contemplar os conceitos de orientações de valores culturais como a origem das situações de conflito e a reconciliação como a intenção para lidar com a situação, além do Modelo de Robbins (1998), que será apresentado a seguir, a fim de ilustrar o processo de resolução de conflitos. Ambos os modelos contribuirão para os objetivos específicos deste estudo, quais sejam:

- estudar as diferenças de comportamento que geram situação de conflito, e
- elaborar um novo modelo que contemple alguns aspectos relacionados ao estudo dos conflitos de valores culturais e as intenções para lidar com a situação conflitante.

CAPÍTULO 2

2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O CONCEITO DE CONFLITO.

Segundo K. Thomas (1992), conflito é um processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra parte afetou ou está prestes a afetar negativamente algo pelo qual a primeira parte se interessa. Esta definição implica dizer que as condições que potencialmente determinam o processo de conflito devem ser não somente percebidas mas também sentidas pelas partes, ou seja, ocorre o desencadeamento de sentimentos como ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.

Entre as diversas escolas de pensamento que têm definido o papel do conflito em grupos e organizações, destacam-se: a visão tradicional, a visão de relações humanas e a visão interacionista. A visão tradicional encara o conflito como um mal que deve ser evitado em prol do bom funcionamento do grupo. A visão da escola de relações humanas defende que o conflito é um fenômeno natural dentro de um grupo e que, ao contrário de ser visto como um mal, tem o potencial para a criação de uma força positiva que favorece o desempenho do grupo. A abordagem interacionista, além de aceitar o conflito, estimula-o, pois considera que um grupo excessivamente harmonioso e tranquilo acaba por tornar-se apático e estagnado, perdendo a capacidade de resposta às necessidades de mudanças e inovações. Portanto, um nível mínimo e contínuo de conflito, além de ser uma força positiva, é absolutamente necessário para um melhor desempenho do grupo (Wall, J.A., Jr. e Callister, R.R., 1995). Porém, existem conflitos funcionais e disfuncionais. O critério que diferencia estes dois tipos de conflito é o desempenho apresentado pelo indivíduo ou pelo grupo. Há conflitos que atrapalham o desempenho do grupo (disfuncionais) e outros que criam um envolvimento saudável e positivo (funcional), favorecendo o alcance das metas. (Amason, A .C., 1996; Robbins, S.P., 1998)

Thomas e Killman (1974) desenvolveram um instrumento para avaliar a disposição de um indivíduo frente a uma situação de conflito. Os autores classificaram cinco estilos: evitação, colaboração, competição, acomodação e compromisso. Focalizamos dois destes estilos, evitação (baixa preocupação com si mesmo e com o outro) e competição (elevada preocupação com si mesmo e baixa preocupação com o outro) por serem citados na literatura como as disposições que provocam tensões no ambiente de trabalho e explicando por que estes estilos têm sido o foco para o tema da administração de conflitos interculturais. A evitação é característica de culturas orientais

em razão da preferência pela comunicação indireta. A competição, ao contrário, é característica de culturas ocidentais, especialmente a americana, por valorizar o individualismo.

Evitação e competição, então, são estilos que estão enraizados em valores culturais diferentes, portanto, é necessário que se compreenda as raízes destas diferenças. Os valores culturais são compartilhados e adquiridos no processo de socialização e representam os modos aceitáveis de conduta em uma sociedade específica, bem como o modo particular que uma sociedade escolhe para resolver problemas. (Kluckhorn e Strodtbeck, 1961; Hofstede, 1980; Hampden-Turner e Trompenaars, 1983; Schwartz, 1992). Compreendendo que diferenças culturais em estilos de administração de conflitos não podem ser reduzidas à associação com uma simples dimensão cultural (Morris e Leung, 1999); agregamos aos estudos de Ting-Toomey (1988) e Trubisky, Ting-Toomey e Lin (1991), as contribuições dos trabalhos de Hampden-Turner e Trompenaars (1983).

Evitação e competição, segundo Ting-Toomey (1988), são estilos de administração de conflitos associados respectivamente com as dimensões culturais coletivismo e individualismo (Hofstede, 1980). Como existe a sobreposição destas dimensões culturais em Hofstede (1980) e Hampden-Turner e Trompenaars (1983), (vide tabela 5 – Comparação entre Dimensões Culturais), podemos dizer que os estilos de administração de conflitos denominados competição e evitação estão ligados às dimensões individualismo v. comunitarismo juntamente com a influência de outra dimensão cultural denominada específica v. difusa, elaboradas por Hampden-Turner e Trompenaars (1983).

Especificamente, individualismo associa-se com a valorização do *self*, da competição e da rivalidade. Especificidade relaciona-se com o modo direto de expressão e a objetividade diante da resolução de problemas. Portanto, as dimensões culturais individualismo e especificidade são as raízes do estilo de administração de conflito denominado competição.

Por outro lado, comunitarismo associa-se com a valorização do apoio ao grupo, da cooperação e da complementaridade. A orientação de valor cultural difusa relaciona-se com o modo indireto de comunicação, ao uso da intuição e da terceira parte diante da resolução de problemas. Neste sentido, as dimensões culturais comunitarismo e difuso são as raízes do estilo de

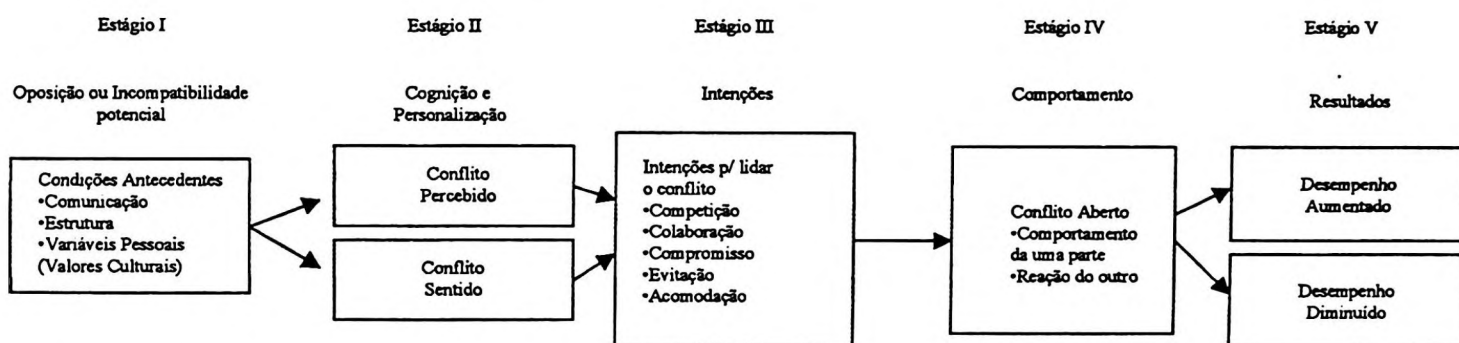
administração de conflito denominado evitação.

A tentativa de associação entre valores culturais e a escolha de um estilo para administrar conflitos foi esquematizada por Robbins (1998) no modelo que reflete o processo de resolução de conflito (figura 7)

2.1.2. PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A fim de ilustrar as variáveis do processo de conflito, apresentamos na seqüência o modelo adaptado de Robbins (1998) que ressalta as intenções do indivíduo ao lidar com a resolução de conflitos.

FIGURA 7: Processo de Resolução de Conflito



Fonte: Adaptado de ROBBINS, S. P. *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. 8 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Estágio I: Oposição ou incompatibilidade potencial

A potencial situação de conflito caracteriza-se pela oposição ou incompatibilidade de fatores relacionados com a comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

A comunicação pode ser uma fonte de conflito pois relaciona-se com as dificuldades de linguagem entre culturas caracterizadas por: barreiras semânticas, barreiras de tom e barreiras perceptuais. As barreiras perceptuais relacionam-se com a interpretação da linguagem não-verbal, estereótipias e falta de consciência das diferenças culturais. A estrutura relaciona-se com as

variáveis: tamanho e grau de especialização das tarefas, clareza de autoridade, compatibilidade de metas entre grupos, sistemas de recompensas, nível de dependência entre grupos e estilos de liderança. As variáveis pessoais relacionam-se com as características de personalidade e com os sistemas de valores culturais, ou seja, o modo como cada cultura escolhe soluções específicas diante de problemas universais.

Estágio II: Cognição e Personalização

As condições antecedentes do estágio I podem levar a conflito quando uma ou as demais partes o percebem (conflito percebido) e são afetadas (conflito sentido) por ele, criando ansiedade, tensão, frustração e hostilidade. Só existirá conflito quando uma das partes estiver ciente dele e se sentir afetada por fatores que o desencadeiam. Portanto, no estágio II as questões de conflito tendem a ser definidas. A definição de um conflito delineará, no próximo estágio, as intenções das partes.

Estágio III – Intenções

As intenções relacionam-se com a decisão de agir de um determinado modo em um episódio de conflito. Este estágio inclui declarações, ações e reações das partes envolvidas. Os tipos de intenções são: competição, colaboração, evitação, acomodação e compromisso.

Na competição a pessoa busca a satisfação de seus próprios interesses, ignorando o impacto de suas ações sobre as partes envolvidas na situação. Na colaboração, as pessoas envolvidas na situação conflitante buscam um resultado que beneficie todos, satisfazendo os interesses das partes, esclarecendo as diferenças de pontos de vista. A evitação caracteriza-se pela tentativa de ignorar e evitar as pessoas que possam discordar do indivíduo. A acomodação relaciona-se com a tentativa de apaziguar o oponente, ou seja, uma das partes pode estar disposta a abandonar seus próprios interesses em benefício do outro para a manutenção do relacionamento. No compromisso não há satisfação completa dos interesses, visto que ambas as partes estão dispostas a desistir de algo.

Estágio IV: Comportamento

No estágio do comportamento os conflitos tornam-se visíveis devido às ações e reações das partes envolvidas. Há um processo dinâmico onde ocorrem variações na intensidade

do conflito.

Estágio V: Resultados

A partir das intenções de lidar com a situação de conflito (competição, colaboração, compromisso, evitação e acomodação) podemos verificar os resultados que demonstram o desempenho aumentado ou diminuído do grupo.

A bibliografia pesquisada sobre administração de conflitos interculturais tem revelado a importância de considerar a diversidade cultural como uma possibilidade de abertura de novas oportunidades, percepção das diferenças em percepções, necessidades, valores, desejos, objetivos, opiniões e muitos outros componentes envolvidos nas interações humanas.

Alguns pontos devem ser lembrados numa situação de conflito. É importante que as diferenças culturais não sejam removidas, mas usadas no sentido de clarificar o entendimento das partes que interagem, considerando idéias e possibilidades ainda não pensadas e verificando os melhores aspectos de cada parte no sentido da construção e melhoria da relação. (Weeks, 1992)

Realizado o levantamento bibliográfico sobre cultura e sua influência nas práticas administrativas e o processo de resolução de conflitos, entraremos no capítulo referente à metodologia.

CAPÍTULO 3

3.1. METODOLOGIA

Segundo Bailey (1987: 33), metodologia significa a filosofia do processo de pesquisa, que inclui as “pressuposições e valores que servem como racionalidade para a pesquisa e para os padrões ou critérios que o pesquisador usa a fim de interpretar dados e alcançar as conclusões.” Serão expostas inicialmente algumas colocações sobre as limitações e considerações metodológicas pertinentes ao campo de pesquisa intercultural, e na sequência o detalhamento da metodologia utilizada na pesquisa de campo.

3.1.1. DESAFIOS DA PESQUISA INTERCULTURAL: LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.

O campo da pesquisa intercultural em administração enfrenta alguns desafios relacionados a aspectos conceituais e metodológicos. Inúmeras publicações sobre a metodologia desta área de investigação têm delineado a tensão existente entre pesquisadores (Adler, 1983; Redding, 1994; Negandhi, 1983; Punnett, 1996; Shekaran, 1983; Earley e Singh, 1995; Schollhammer, 1994; Caveusgil e Das, 1997; Tayeb, 1994; Hofstede, 1978; Kanter e Corn, 1994; Mendenhall, 1995). A tensão refere-se frequentemente à falta de rigor científico em razão da dificuldade de operacionalização do conceito, e demonstra a complexidade de um campo novo de pesquisa.

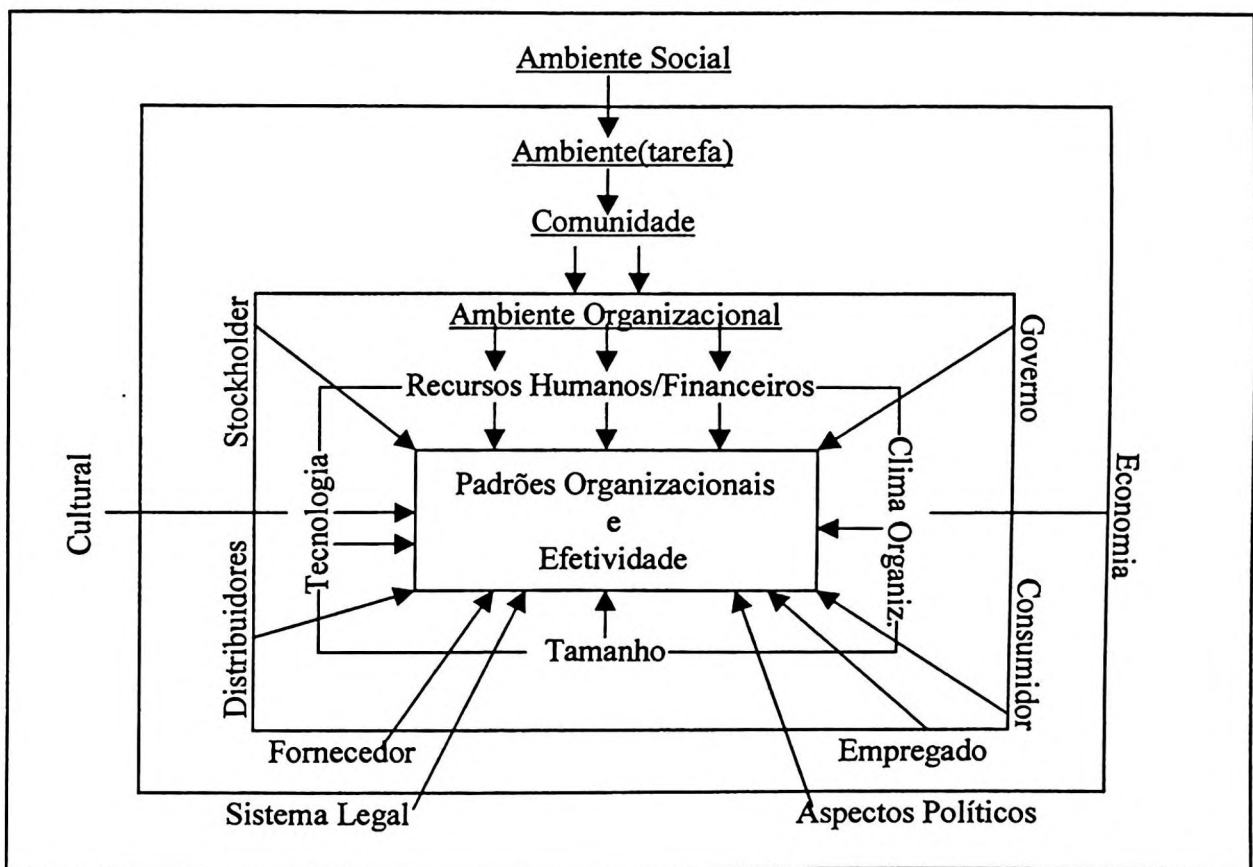
A tentativa de estabelecer uma relação entre o impacto da cultura (sistema de valores, atitudes, comportamentos) e a efetividade organizacional contribui para a emergência de uma série de preocupações conceituais e metodológicas. A primeira delas refere-se às múltiplas definições do conceito de cultura e à dificuldade de sua operacionalização. A segunda refere-se ao fato de que a efetividade organizacional deve ser avaliada focando-se os padrões das relações entre ela e as variáveis ambientais tais como localização, tamanho, tecnologia, economia, mercado e condições políticas, e não apenas o impacto das variáveis sócio-culturais (Negandhi, 1975, 1983; Child, 1981).

Neste sentido, a ampliação da perspectiva da teoria contingencial, (Kost e Rosenzweig, 1972; Lawrence e Lorsch, 1967; Burns e Stalker, 1961) fornece uma ponte para a área da

administração intercultural dentro da área da teoria das organizações, pois inclui as variáveis contextuais (do sistema fechado) aliadas aos fatores ambientais e socioculturais. Contribui, portanto, para a compreensão dos fatores que afetam a estrutura e o funcionamento de organizações complexas.

Os teóricos contingenciais apresentam o quadro representado pela figura 8 muito mais para enfatizar os padrões das relações entre as variáveis que afetam o sistema do que para estabelecer relações causais. A análise das relações causais requer o uso de análises estatísticas multivariadas como ferramenta metodológica.

FIGURA 8: Determinantes da Efetividade e Padrões Organizacionais



Fonte: Adaptado de NEGANDHI, A.R. Cross-cultural Management Research: Trend and Future Directions. *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 17-28, 1983.

Como exemplo, e baseado na figura 8, o pesquisador intercultural interessado em examinar

o impacto da cultura sobre a organização deve considerar os efeitos de outras variáveis dentro da camada denominada ambiente social. Esta análise pode ser ampliada enfatizando-se os padrões de relações da cultura com outras camadas (ambiente tarefa e ambiente organizacional). Porém, ressaltamos que a cultura não afetará a estrutura organizacional tanto quanto afeta as relações interpessoais dentro das organizações.

Ainda nesta linha encontramos Earley e Singh (1995:336) afirmando que as pesquisas sobre os aspectos internacionais e interculturais em administração não devem focar somente as diferenças nos valores culturais, a descrição da cultura, a comparação de práticas administrativas. Os autores sugerem que esta linha de pesquisa deve integrar preocupações relativas à definição e distinção entre nação e cultura e criar um entendimento baseado nas diversas facetas destes conceitos, ou seja, a análise deve contemplar aspectos do sistema econômico, legal, político e cultural a fim de compreender o contexto em que indivíduos e organizações operam: “Resultados relativos à percepção são úteis pois promovem uma conexão direta com valores culturais, ao passo que um resultado comportamental, como índice de acidentes industriais, por exemplo, irá refletir, provavelmente, práticas organizacionais que não estão ligadas à cultura per se”.

Para descrever as formas de pesquisa existentes em administração, Earley e Singh (1995) classificam os estudos em duas dimensões: relevância para a administração internacional e relevância para a administração intercultural. A dimensão internacional contempla o exame de um sistema nacional ou cultural como *gestalt*; a dimensão intercultural enfatiza os componentes das relações dentro de um sistema cultural.

O termo sistema tem o significado de um quadro de indivíduos, organizações e instituições que coexistem e são interdependentes. Os autores propõem uma categorização para classificar as pesquisas existentes e guiar trabalhos futuros nesta área, a saber: forma unitária, *gestalt*, reduzida e híbrida.

A forma unitária enfatiza um único exemplo de um fenômeno. Este tipo de estudo aproxima-se da definição de ‘emic’ (Adler, 1991; Berry, 1990) que significa o entendimento de uma única nação ou grupo cultural analisando os seus próprios termos e os seus próprios construtos. Podem ser citados como exemplos da forma unitária as pesquisas antropológicas (Mead, 1928) e, no contexto organizacional, o trabalho sobre a avaliação da tecnologia industrial de Barley

(1990) . A forma unitária examina um único sistema como um todo mas não estabelece padrões de comparações. Apesar de sua relevância para a compreensão de grupos sociais, este tipo de estudo não permite o estabelecimento de princípios universais.

A forma gestáltica preocupa-se em examinar um sistema como um todo ao invés de dividi-lo em partes, e adiciona uma dimensão comparativa na análise. O estudo explicita comparações entre sistemas similares em diferentes contextos, por exemplo, em nações.

A forma reduzida subdivide o sistema em seus componentes pois visa uma melhor compreensão do funcionamento de um processo. Os aspectos específicos do sistema são interpretados e não relacionados ao sistema total em que estão inseridos.

A forma híbrida é caracterizada por aspectos utilizados na perspectiva gestáltica e na reduzida. Os estudos realizados sobre investimento direto estrangeiro e estratégia e estrutura em organizações multinacionais possuem tais características. Os pesquisadores estudam o sistema sob a perspectiva gestáltica para identificar os aspectos mais relevantes e desenvolvem a pergunta da pesquisa. As relações são hipotetizadas visando a interação dos sistemas em estudo. Relações específicas são interpretadas com referência ao sistema geral, assumindo-se que construtos e relações são separáveis do sistema onde estão inseridos.

A forma híbrida responde às questões de como e por que há diferenças entre países, fornecendo uma melhor compreensão da *gestalt* do fenômeno. Em muitos casos a análise pode contemplar aspectos legais, econômicos e políticos interagindo com o sistema em estudo.

Após a revisão sobre as pesquisas interculturais relacionadas à teoria do comportamento organizacional comparativo e suas limitações, notamos que o desenvolvimento dos conceitos teóricos necessita maior reflexão (Roberts, 1970; Whitley, 1984; Barrat e Bass, 1976; Child, 1981; Adler, 1983; Boyacigiller e Adler, 1991; Beaty e Mendenhall, 1990; Triandis, 1992). Há, em muitos casos, o viés da posição etnocêntrica e/ou paroquialista (Adler, 1991) do pesquisador que favorece uma análise parcial do fenômeno. Estudos realizados em campos específicos como estilos de liderança (Doktor, 1990. Stewart, 1992; Redding, 1990; Mendonça e Kanungo, 1990), expatriação (Aycan, 1997; Shenkar e Zeira, 1990) e recursos humanos (Adler, 1986; Ronen, 1986; Adler e Ghadar, 1990; Horwitz, 1990; Kidger, 1991; Purcell, 1989; Kidger, 1991; Black e

Mendenhall,1990) apresentam-se como tentativas de análise das conseqüências da cultura sobre o comportamento.

Adler (1983) delinea seis abordagens de pesquisas interculturais em administração, discutindo em cada uma delas a similaridade e as diferenças entre culturas, a universalidade da abordagem, o tipo de estudo, as questões que podem ser investigadas e as principais preocupações metodológicas apresentadas na tabela 6:

TABELA 6: Tipos de Pesquisa em Administração Intercultural.

Título	Cultura	Abordagem para Semelhanças e Diferenças	Abordagem à Universalidade	Tipo de Estudo	Questão Primária	Questões Metodológicas Principais
P ^o ESQUISA P ^o AROQUIAL	Estudos de uma única cultura	Similaridade assumida	Universalidade presumida	Estudos de gerenciamento doméstico	Como é o comportamento das pessoas no trabalho? O estudo só se aplica a gerenciamento em uma cultura mas assume-se que possa ser aplicável ao gerenciamento em muitas culturas.	Metodologias tradicionais: Todas as questões metodológicas tradicionais que se referem a planejamento, amostragem, instrumentação, análise e interpretação sem referência à cultura.
P ^o ESQUISA ETNOCÊNTRICA	Estudos de uma segunda cultura	Busca por similaridade	Universalidade questionada	Replicação em culturas estrangeiras de estudos de gerenciamento doméstico	Podemos usar teorias próprias do nosso país no exterior? A teoria que é aplicável a organizações na Cultura A pode ser estendida para organizações na Cultura B?	Padronização e tradução: Como a pesquisa de gerenciamento pode ser padronizada entre as culturas? Como os instrumentos podem ser traduzidos literalmente. A replicação deve ser idêntica ao estudo original com exceção da língua.
P ^o ESQUISA POLICÊNTRICA	Estudos em muitas culturas	Busca por diferenças	Universalidade negada	Estudos individuais de organizações em culturas estrangeiras específicas	Como os gerentes atuam e os empregados se comportam no país X? Qual é o padrão de relações organizacionais no país X?	Descrição: Como as organizações do país X podem ser estudadas sem o uso das teorias e modelos do país de origem e sem o uso de medidas importadas? O foco está em métodos indutivos e em medidas que não sejam importadas.

PESQUISA COMPARATI-VA	Estudos que comparam e contrastam muitas culturas	Busca tanto por semelhanças quanto por diferenças	Universalidade emergente	Estudos comparando organizações em muitas culturas estrangeiras	Quais as semelhanças e diferenças encontradas no estilo de trabalho dos funcionários e gerentes de cada cultura? Que teorias se sustentam entre as culturas e quais não?	Equivalência: A metodologia é equivalente em todos os estágios do processo de pesquisa? Os significados dos conceitos chave são definidos de forma equivalente? A pesquisa foi feita de modo que as amostras, instrumentação, administração, análise e interpretação sejam equivalentes com referência às culturas incluídas?
PESQUISA GEOCÊNTRI-CA	Estudos de gerenciamento internacional	Busca por similaridade	Universalidade ampliada	Estudos de organizações multinacionais	Como as organizações multinacionais operam?	Dispersão Geográfica: Todas as questões metodológicas tradicionais são relevantes com a complexidade acrescentada pela distância geográfica. A tradução frequentemente não é um problema, já que a maioria dos OMNs têm uma língua comum entre os países em que operam. A primeira questão é desenvolver uma abordagem para estudar a complexidade de uma grande organização. A cultura é frequentemente ignorada.
PESQUISA SINÉRGICA (COOPERATIVA)	Estudos interculturais de gerenciamento	Uso das similaridades e diferenças como um recurso	Universalidade criada	Estudos de interação intercultural dentro de ambientes de trabalho	Como a interação inter-cultural pode ser gerenciada dentro de uma organização doméstica ou internacional? Como as organizações podem criar estruturas e processos que serão efetivos no trabalho com membros de todas as culturas?	<i>Modelos de interação e processos de integração:</i> Quais são as formas efetivas para estudar a interação inter-cultural dentro de ambientes organizacionais? Como os padrões de gerenciamento universais e culturalmente específicos podem ser discriminados? Qual é o equilíbrio apropriado entre processos universais e culturalmente específicos dentro de uma organização? Como o uso pró-ativo de diferenças culturais para criar padrões organizacionais universalmente aceitos pode ser estudado?

Fonte: ADLER, N. Types of Cross-Cultural Management Research. *Journal of International Business Studies*, 1983.

Para o objetivo deste trabalho analisaremos a abordagem sinérgica, que focaliza a interação entre pessoas de diferentes culturas.

Devido ao considerável número de pesquisas sobre administração comparativa intercultural, anexamos no final do trabalho as considerações metodológicas referentes a esta abordagem. (anexo 3)

As pesquisas sinérgicas valorizam a adequada utilização de referencial teórico para a compreensão dos padrões das relações entre indivíduos provenientes de diferentes culturas interagindo dentro de um determinado ambiente de trabalho. Ou seja, o foco é sobre o comportamento das pessoas dentro de organizações multinacionais e transnacionais, de pessoas em designações internacionais e de organizações domésticas que têm empregados, fornecedores ou clientes interculturais: “Estudos sinérgicos são baseados na compreensão da interação intercultural a fim de entender como e quando usar o pluralismo, ou seja, usar padrões de administração específicos para cada cultura envolvida; como e quando usar padrões geocêntricos (tabela 6), padrões de administração e organização que são comuns a todas as culturas envolvidas; e como e quando criar sinergia, significando a criação de padrões universais de administração e organização que baseados em similaridades e diferenças culturais são efetivos quando usados com todas as culturas envolvidas”. (Adler, 1983:43)

De acordo com a perspectiva do pesquisador, os estudos sinérgicos auxiliam na compreensão da interação entre pessoas culturalmente distintas e na análise das condições em que a abordagem universal ou específica seria mais apropriada. Por outro lado, segundo a perspectiva do gerente, estes estudos respondem aos seguintes questionamentos: “como administrar interação intercultural dentro da organização?” e “quando deveria ser usada abordagens universais ou específicas culturalmente?”.

A maioria dos estudos questionam se a cultura é mais importante no impacto sobre a efetividade organizacional, do que outros fatores ambientais. As pesquisas de Child (1981) mudaram a pergunta: se a cultura é uma variável contingencial, para *quando*, ou seja, sob quais condições ela impacta a organização. O autor afirma que as variáveis do nível macro, tais como estrutura e tecnologia, estão se tornando mais similares (universais). No entanto, variáveis do nível micro, relacionadas com o comportamento das pessoas dentro de ambientes de trabalho,

permanecem culturalmente distintas.

Portanto, a fim de analisar como diferentes orientações de valores culturais influenciam o comportamento de expatriados em designações internacionais, propomos uma pesquisa de campo que terá seus termos metodológicos delineados na próxima seção.

3.1.2. DETALHAMENTO DA METODOLOGIA UTILIZADA.

Resumidamente, para a elaboração deste trabalho de campo será realizada uma pesquisa exploratória (Bailey, 1987; Berg, 1978) com dados obtidos por meio do “estudo da experiência” (Selltiz *et alii*, 1974). As informações serão coletadas em 2 etapas: na primeira etapa será utilizado um instrumento estruturado - não disfarçado (questionário), com perguntas fechadas, e na segunda etapa um instrumento não estruturado - não disfarçado (roteiro de entrevista) (Campomar, 1982; Goode e Hatt, 1969; Best, 1972). As variáveis pesquisadas por meio do questionário advêm do modelo de dimensões culturais (Hampden-Turner, 1983) que, para este tipo de pesquisa cultural, usualmente é o mais utilizado. O questionário tem sua validade comprovada em mais de 20 anos de pesquisas na área.

Retomando o objetivo geral do trabalho, temos: estudar as diferenças nos valores culturais e suas influências sobre o comportamento do executivo expatriado.

Como objetivos específicos:

- analisar as diferenças de comportamentos decorrentes de diferentes valores culturais baseado nas pesquisas de Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000) e,
- elaborar um modelo que contemple alguns aspectos relacionados ao estudo dos conflitos decorrentes das diferenças de valores culturais e as intenções para lidar com a situação conflitante.

3.1.2.1. JUSTIFICATIVAS DA METODOLOGIA

A pesquisa em ciências sociais pode ser de 3 tipos: exploratória, descritiva e causal. Por

recomendação de Bailey (1987:34), diante da necessidade de se buscar respostas às questões “por quê?” e “como?”, e da escassez de atributos qualitativos referentes ao objeto de estudo, a pesquisa deve ser exploratória. Este tipo de pesquisa procura encontrar respostas para as questões que examinam a “compreensão e percepções dos indivíduos explorando a estrutura e o significado dos fatos que os rodeiam, ou seja, como as pessoas aprendem sobre si mesmas e sobre os outros”. Os pesquisadores que utilizam estratégias qualitativas de pesquisa estão interessados em analisar como a pessoa “compreende aquilo que a rodeia através de seus símbolos, rituais, estruturas sociais, papéis sociais, etc” (Berg, 1998).

Os dados da pesquisa podem ser obtidos pelos métodos de levantamento, observação e experimento (Campomar, 1982), além da análise de fontes secundárias e estudo de caso (Mattar, 1997; Ragin e Becker, 2000). O levantamento pode ser baseado nas experiências de pessoas sobre o assunto, e, neste caso, segundo Seltiz *et alii* (1974:64), denomina-se “estudo da experiência”.

Para este trabalho escolhemos o estudo das experiências de executivos expatriados, objetivando a ampliação do conhecimento sobre o assunto, que ao mesmo tempo permite “selecionar um número relativamente pequeno de variáveis ou categorias a partir de um número extremamente grande que pode ser desenvolvido” (Blalock, 1973:50). Segundo Seltiz *et alii* (1974), este tipo de estudo permite, por meio de experiências cotidianas, observar os efeitos de ações e decisões alternativas referentes aos problemas de relações humanas. As experiências coletadas podem ser de extremo valor, auxiliando o cientista social a conscientizar-se das importantes influências que atuam na situação em estudo.

No estudo da experiência podem ser utilizados os seguintes instrumentos para a obtenção dos dados: entrevistas individuais, em grupo com especialistas, e em grupo com conhecedores do tema (Mattar, 1997). As entrevistas individuais são recomendadas quando há um número pequeno de especialistas com experiências variadas, e classificam-se em 4 tipos: estruturada – disfarçada, estruturada – não disfarçada (questionário), não estruturada – disfarçada (testes de associação) e não estruturada – não disfarçada (entrevistas em profundidade) (Campomar, 1982). As entrevistas não estruturadas – não disfarçadas (em profundidade) caracterizam-se pelo grau intrínseco de flexibilidade e necessidade de habilidade do entrevistador. São também denominadas de entrevistas menos sistemáticas, assistemáticas ou parcialmente assistemáticas (Seltiz *et alii*, 1974).

Para o objetivo deste estudo foram utilizados dois instrumentos: 1) questionário (estruturado - não disfarçado) e 2) entrevista em profundidade com roteiro (não estruturada – não disfarçada). O questionário (em anexo) utilizado neste estudo foi desenvolvido e validado em anos de pesquisa na área cultural por Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000). Elaborado com perguntas baseadas no modelo de dimensões culturais dos autores acima citados, busca dados sobre os valores culturais que influenciam os comportamentos e crenças dos indivíduos.

O uso da entrevista em profundidade (não estruturada – não disfarçada) é recomendado para um estudo mais intensivo a respeito das percepções, atitudes, valores e motivações do sujeito, que não são suficientemente abordados por um questionário com perguntas fechadas. O objetivo é auxiliar a “revelar os aspectos afetivos e carregados de valor das respostas da pessoa, bem como verificar a significação pessoal de suas atitudes” (Selltiz *et alii*, 1974:295).

A entrevista em profundidade caracteriza-se como um instrumento de coleta de informações, é um roteiro aberto e indireto, pode ser usado, assim como novos questionamentos associados às respostas dos sujeitos podem ser acrescentados durante a entrevista por meio da participação ativa do pesquisador. Este tipo de entrevista é considerado um excelente instrumento de investigação de fenômenos sociais. Segundo Goode e Hatt (1969:237) a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social como a conversação”, e quando realizada por profissional experiente “é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados” (Best, 1972:120). A entrevista em profundidade geralmente obedece a um roteiro. O roteiro aqui utilizado foi elaborado com base nas respostas obtidas pelo questionário anteriormente citado, a fim de explorar qualitativamente as respostas dos participantes.

A sistematização dos conceitos de valores culturais acrescentando o tipo de intenção recomendada diante de situações de conflito (baseado nas obras de Hampden-Turner e Trompenaars, 1983, 2000), e o modelo que ilustra o processo de resolução de conflito (Robbins, 1998), foram apresentados extensivamente no levantamento bibliográfico e escolhidos para servirem como base para a elaboração de um possível modelo de resolução de problemas que será apresentado na conclusão como o atendimento ao objetivo específico 2. A finalidade do novo modelo é enfatizar alguns aspectos envolvidos no processo de resolução de conflitos, como a importância da valorização das diferenças de valores culturais, e apontar a reconciliação como a

melhor intenção para lidar com a situação de conflito. Na reconciliação, as diferenças culturais são integradas, buscando-se a sinergia de valores a princípio conflitantes, e tendo como resultado o aumento da competência intercultural.

3.1.2.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS

A amplitude do número de entrevistas é justificada pelo pouco conhecimento sobre o tema. O estudo pretende reunir dados de casos diversos, não com base no conceito de generalização científica, que não é aplicável à pesquisa exploratória, mas no sentido de aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno, que possibilita até o aparecimento de “casos discrepantes, isto é, aqueles que parecem contradizer a teoria” (Goode e Hatt, 1975:429).

A seleção das pessoas estudadas baseia-se na busca de indivíduos que possam oferecer as contribuições procuradas, “há necessidade de uma amostra selecionada das pessoas que trabalham nesse campo” (Seltiz *et alii*, 1974:65). Por amostra selecionada os autores entendem, entre os diferentes tipos de amostra, uma amostra intencional, ou seja, uma amostragem não-probabilística: “A suposição básica da amostragem intencional é que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, possamos escolher os casos que devem ser incluídos na amostra e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para nossas necessidades”(Isidor Chein in Seltiz *et alii*, 1974:584).

Uma das estratégias para selecionar bons informantes é solicitar a administradores que trabalham na área uma indicação das pessoas que têm maior informação, experiência prática e capacidade de análise. Ao se realizar a seleção de informantes, é importante incluir diferentes tipos de experiências, os quais contemplem vários pontos de vista que de alguma forma possam influir no conteúdo das análises. Desta forma, para a determinação do número suficiente de entrevistados o pesquisador deve verificar até que ponto as entrevistas estão sendo compensadoras, ou seja, quando as respostas caírem em um padrão já conhecido é sinal de que não mais representam oportunidades para a geração de novas intuições.

As entrevistas foram realizadas na Inglaterra e no Brasil; 3 delas efetivadas em Londres e 3 no Brasil. Entrevistados em Londres, 3 executivos expatriados brasileiros e no Brasil, 3 ingleses

trabalhando em posições gerenciais seniores na área de energia (petróleo).

O primeiro contato com os entrevistados teve a finalidade de fornecer explicações a respeito do objetivo e das etapas da pesquisa. Os questionários foram entregues aos participantes e, após o preenchimento, devolvidos à pesquisadora que, com base em cada resposta fornecida elaborou a entrevista em profundidade, agendada para a segunda etapa do trabalho. A entrevista com perguntas de cunho exploratório teve a finalidade de, segundo Selltiz *et alii* (1974) conhecer o que os entrevistados pensam ou acreditam sobre as situações apresentadas; compreender o comportamento do indivíduo em relação aos seus sentimentos e anseios explicitados durante a entrevista; descobrir os planos de ação (confronto entre o que deveria ser feito e o que é possível fazer); inferir o tipo de conduta que o indivíduo apresentará no futuro com base em situações vividas no passado e no presente e, finalmente, identificar os motivos, com base nos valores culturais, que influenciam as opiniões, sentimentos e comportamentos dos entrevistados. Foram necessários dois encontros com cada entrevistado a fim de que estes explicitassem pontos imprecisos das informações coletadas. Todas as entrevistas foram gravadas e, após a transcrição, a técnica utilizada foi a análise verbal da comunicação (Bailey, 1987) diante do posicionamento do entrevistado em relação aos questionamentos realizados.

O uso de dados qualitativos no processo de análise das entrevistas tende a satisfazer duas funções: exemplificar a amplitude do sentido atribuído a qualquer das variáveis pesquisadas e estimular novas intuições (Selltiz *et alii*, 1974).

Desta forma, com a finalidade de verificar como diferentes orientações de valores culturais influenciaram o comportamento do executivo expatriado em designações internacionais, apresentamos as análises comparativas entre os dados brutos (Selltiz *et alii*, 1974) das entrevistas de brasileiros e ingleses, no próximo capítulo.

Na seqüência estão algumas considerações sobre a estrutura do questionário utilizado antes da apresentação das limitações da metodologia.

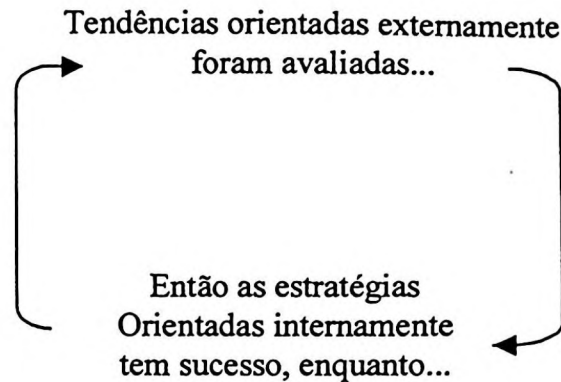
3.1.2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

O questionário apresenta 31 questões fechadas (anexo 4 - questionário originalmente em

inglês e anexo 5 - questionário traduzido para o português). Cada questão oferece 5 alternativas que evidenciam e ao mesmo tempo forçam um tipo de posicionamento por parte do respondente. Cada alternativa revela um tipo de posicionamento do respondente em relação à dimensão cultural analisada (Hampden-Turner, 1983), e que é classificado em: reconciliação, polarização e compromisso (Hampden-Turner, 2000:5-8)

Por reconciliação (figura 9) entendemos a capacidade do indivíduo de incorporar valores opostos, ou seja, as orientações de valores de outras pessoas podem ser integradas às nossas. Portanto, não há necessidade de uma pessoa abandonar os seus valores quando confrontadas com um estrangeiro que possui orientações de valores opostos. Por outro lado, o estrangeiro também não necessita abandonar os seus próprios valores. Uma vez que valores opostos são combinados, cria-se valor para si mesmo e para o outro. Portanto, a característica mais importante da reconciliação é a transformação, ou seja, a combinação de valores conflitantes: “Em todas as reconciliações há uma sinergia, ambos os valores trabalham num sentido convergente e há uma espiral de aprendizado dinâmico (...)”. Como exemplo, poderíamos dizer que se “(...) nós avaliarmos os elementos que são orientados externamente em nosso ambiente de negócios de uma forma inteligente, nós seremos capazes de atingir os nossos próprios objetivos que são internamente orientados. O processo é helicoidal”. O exemplo refere-se à dimensão cultural externamente orientado v. internamente orientado. Notamos uma tentativa de integração entre a necessidade de ser orientado externamente (ambiente externo) e a necessidade de transformação da orientação interna (estratégias).

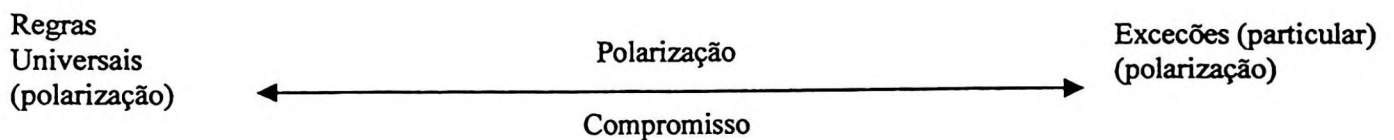
FIGURA 9: Reconciliação: Integração de Valores Opostos (Processo Helicoidal).



Fonte: Adaptado de HAMPDEN-TURNER e TROMPENAARS *Workshop material*. Netherlands:Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting, 2000.

Na polarização (figura 10) os indivíduos insistem em seus próprios valores e ignoram, se opõem ou até mesmo negam a preferência de valor oposta de outra pessoa. “A lógica da polarização é que você deve escolher entre os pólos opostos de um *continuum*. Você não pode estar em ambos os pólos. Nós acreditamos que esta lógica seja um erro e que isto bloqueia o crescimento da competência intercultural”. Um exemplo de polarização seria: “Individualidade é egoísmo, nós deveríamos procurar servir aos nossos semelhantes e à comunidade em geral pois ela continuará a existir após a minha morte”. O exemplo refere-se à dimensão cultural individualismo v. comunitarismo. Observamos uma polarização de valor relacionada à preferência da pessoa pelo comunitarismo em detrimento do individualismo.

FIGURA 10: Polarização: Divisão entre Valores Opostos. (Processo Linear)

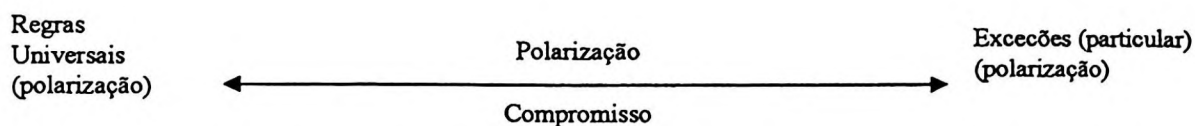


Fonte: Adaptado de HAMPDEN-TURNER e TROMPENAARS *Workshop material*. Netherlands:Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting, 2000.

No compromisso (figura 11) as pessoas concedem, dividindo as diferenças de orientações

de valores. Diante de circunstâncias excepcionais, um indivíduo concede parte de seus valores desde que a outra parte também faça o mesmo: “O modelo mental usado por pessoas que preferem o compromisso é o mesmo usado por pessoas que preferem a polarização, embora os resultados sejam diferentes. A realidade em ambos os casos é vista como linear.”

FIGURA 11: Compromisso: Concessão de Valores. (Processo Linear)



Fonte: Adaptado de HAMPDEN-TURNER e TROMPENAARS *Workshop material*. Netherlands:Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting, 2000.

3.1.2.4. LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA UTILIZADA

O uso da entrevista em profundidade, apesar de ser um instrumento consagrado na metodologia da pesquisa social (Seltiz *et alii*, 1974; Kerlinger, 1980; Berg, 1998), está sujeito à interferência da subjetividade do pesquisador. “Pesquisadores qualitativos tentam procurar e encontrar seus próprios estados subjetivos e os efeitos sobre os dados, mas eles nunca são completamente bem sucedidos (...) pesquisadores qualitativos tentam reconhecer e consideram a importância de seus próprios vieses como um método para lidar com eles” (Bogdan e Biklen, 1992:47). Além da subjetividade decorrente da liberdade do entrevistador, a flexibilidade das entrevistas resulta na “falta de comparabilidade de uma entrevista com a outra” (Seltiz *et alii*, 1974:295).

Os resultados provenientes de levantamentos de experiências não podem ser considerados conclusivos pois os dados não são projetáveis em razão da ausência de tratamento estatístico. As análises são de natureza exploratória e conduzem ao aprofundamento do assunto; porém, são mais difíceis e mais demoradas do que as entrevistas padronizadas. “O exame de material não-quantificado freqüentemente conduz a idéias para novas pesquisas, pois revela aspectos do fenômeno que não foram suficientemente estudados (...) o reconhecimento dos aspectos que precisam de mais estudo pode também auxiliar a indicar limites para a generalização dos resultados

de determinado estudo (...) conduzindo a importantes intuições ou a hipóteses para novas pesquisas” (Selltiz *et alii*, 1974:493).

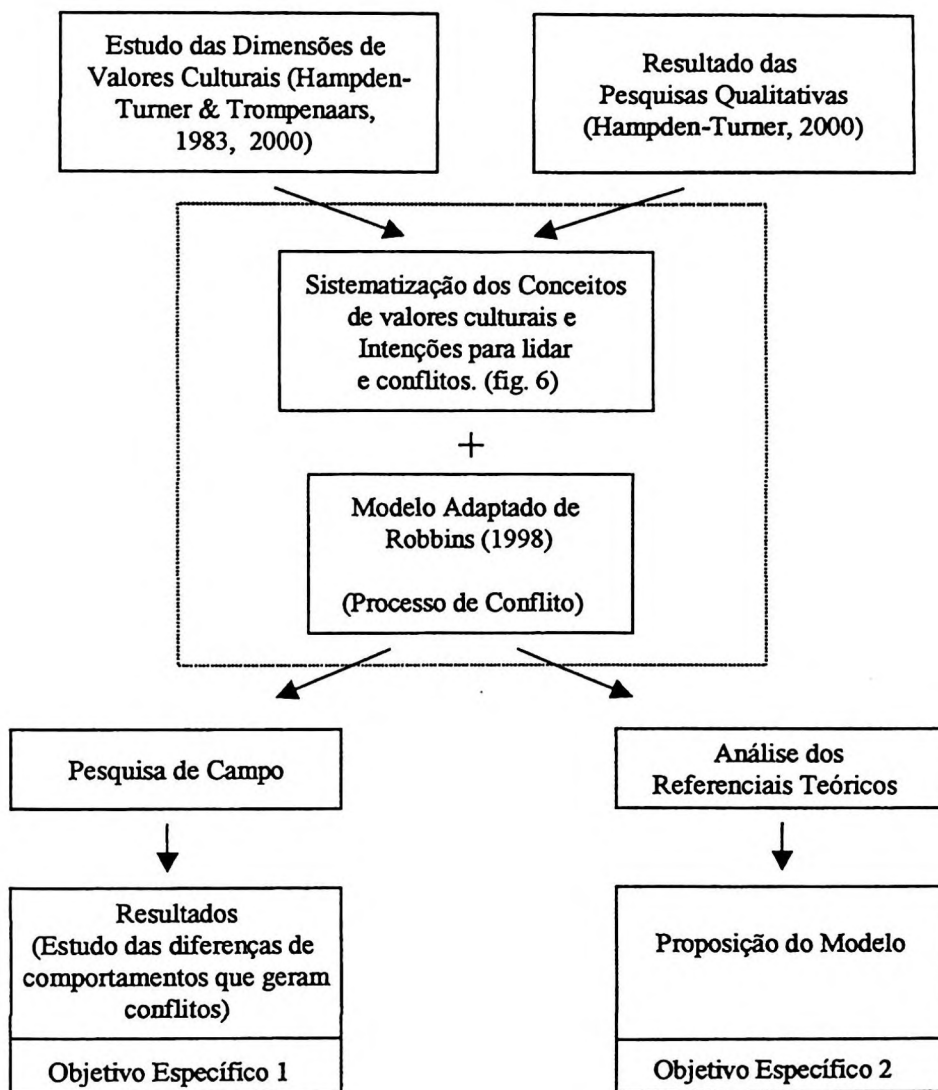
As pesquisas em administração têm adotado diferentes abordagens de metodologias e, apesar das limitações anteriormente enunciadas, ressaltamos que não há a melhor metodologia, mas que a escolha da abordagem apropriada repousa na natureza do problema em estudo. Independentemente do método adotado, a “metodologia de pesquisa é sempre um compromisso entre opções e escolhas que são freqüentemente determinadas pela disponibilidade de recursos” (Gill e Johnson, 1997:1).

Este estudo exploratório, baseado no levantamento bibliográfico e na metodologia de pesquisa, caracteriza-se como estágio inicial de levantamento de hipóteses sobre o fenômeno, contribuindo desta forma para estudos quantitativos futuros mais focalizados.

Na seqüência colocamos o fluxograma para sintetizar as etapas deste estudo.

3.1.3. APRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DAS ETAPAS DO ESTUDO

FIGURA 12: Fluxograma das etapas do estudo.



Fonte: Autora.

Na seqüência, apresentamos os resultados das entrevistas realizadas.

CAPÍTULO 4

4.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS

Neste capítulo apresentamos os resultados de 3 entrevistas realizadas na Inglaterra e 3 no Brasil, com as respostas dadas aos questionários (1ª etapa) e as análises das entrevistas em profundidade (2ª etapa).

Para facilitar a compreensão das análises colocamos as questões (dilemas) juntamente com as respostas dadas por brasileiros e ingleses. As questões ilustram os dilemas e foram escolhidas para figurarem neste capítulo porque melhor representam a dimensão cultural analisada. Outro fator importante para a escolha das questões foi a recomendação do próprio autor, Prof. Hampden-Turner.

Cada dilema apresenta cinco alternativas que refletem as preferências pelos valores culturais. Na sequência, usamos como exemplo a dimensão universalismo v. particularismo:

- Se o respondente é universalista polarizado com particularismo (polarização – universalista);
- Se o respondente integra valores relacionados com o universalismo, em primeiro lugar, e com o particularismo, em segundo (reconciliação);
- Se o respondente é particularista polarizado com universalismo (polarização – particularismo);
- Se o respondente integra valores relacionados com o particularismo, em primeiro lugar, e com o universalismo, em segundo (reconciliação);
- Se o respondente demonstra uma concessão de seus valores diante de circunstâncias especiais (compromisso).

4.1.1. DIMENSÃO CULTURAL: UNIVERSALISMO V. PARTICULARISMO

Diferentes culturas possuem distintas orientações de valores que influenciarão as soluções encontradas para os problemas. Culturas universalistas são conduzidas por leis e normas para que seja mantido o senso de igualdade entre as pessoas, enquanto culturas particularistas tendem a

considerar exceções e julgamentos focados na natureza específica de determinadas circunstâncias.

O tipo de questão apresentada na seqüência tem a finalidade de verificar como nós avaliamos o comportamento de uma outra pessoa. Procura investigar a preferência dos executivos relativamente: à necessidade estrita de dizer a verdade diante de uma corte (polarização - universalismo); a proteger o amigo a despeito do que diz a lei (polarização - particularismo); a uma combinação dos dois valores, aproximando pólos opostos (reconciliação) ou uma concessão de valores (compromisso).

Questão escolhida do questionário representando a dimensão universalismo v. particularismo:

Questão: O carro e o pedestre

Você está em um carro dirigido por um grande amigo seu quando este atropela um pedestre. Você reconhece que ele estava a uma velocidade de pelo menos 70 km por hora em uma área da cidade onde o máximo é 50 km por hora. O advogado em questão diz que se você testemunhar sob juramento que essa velocidade era menos de 50 km/h, o seu depoimento poderá livrar o seu amigo de graves conseqüências. Não há outra testemunha.

O que você faria nesse caso?

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) Há uma obrigação genérica de dizer a verdade como testemunha. Eu não prestarei falso testemunho perante o tribunal. Nem mesmo se um amigo de verdade esperar isto de mim. (Polarização - universalismo)
- b) Há uma obrigação genérica de dizer a verdade no tribunal e farei isso, mas eu devo uma explicação ao meu amigo bem como todo suporte financeiro e social possível. (Reconciliação) (B -1) (I -3)
- c) O meu amigo e o seu problema vêm sempre em primeiro lugar. Eu não vou abandoná-lo perante um tribunal de estranhos com base em princípios abstratos. (Polarização -

particularismo) (B -2)

- d) Meu amigo e o seu problema têm o meu apoio, qualquer que seja o depoimento, ainda que eu o estimule a encontrar na nossa amizade a força necessária para dizer a verdade. (Reconciliação) (I -1) , (I -2) e (B-3)
- e) Eu testemunharei que o meu amigo estava dirigindo um pouco mais rápido do que a velocidade permitida e direi que estava difícil ler o velocímetro. (Compromisso)

Este tipo de resolução (alternativa b) frente ao dilema - dizer a verdade na corte e auxiliar o amigo - revela uma tentativa de reconciliação entre o respeito às leis e regras universais e a necessidade de preservar as relações de amizade.

As soluções apresentadas nas alternativas (b e d) demonstram uma tentativa de reconciliação entre a obrigação e o respeito às leis e a consideração pela relação de amizade. No entanto, a alternativa (c) mostra uma polarização com relação ao valor cultural embutido na solução apresentada. Revela a preferência pela relação de amizade (particularismo) em detrimento da obrigação de respeito à lei.

Análise das entrevistas em profundidade: Universalismo v. Particularismo:

O brasileiro (B-1) e o inglês (I-3) que escolheram a reconciliação apresentada na alternativa (b) revelam que há diversos fatores que influenciam seus comportamentos. Para o brasileiro, a formação pessoal, que designamos por socialização primária, segundo Berger & Luckman (1974), recebida no contexto familiar, parece ser de grande relevância para este entrevistado. Adicionado a este fator, encontramos a influência da cultura inglesa no processo de adaptação: “Eu estou influenciado pela minha formação pessoal, isto está dentro de mim (...) mas me sinto influenciado pela cultura inglesa, porque vejo que aqui a sociedade funciona melhor eu não mentiria de forma alguma na corte, você está sob juramento, uma pessoa foi atropelada, para mim isto é claro e a culpa foi do meu amigo. Eu não mentiria e nem ele deveria mentir, e se ele me pedisse isso estaria errado da parte dele. Mas eu iria ao meu amigo e explicaria a minha decisão e tentaria apoiá-lo financeiramente, se precisasse. Eu reconciliaria a minha amizade com a obrigação de estar dizendo a verdade na corte” (B-1).

No caso do inglês, há uma nítida preferência pelo seguimento da lei, porém, como se trata de um amigo, há uma tentativa de fornecer apoio financeiro para demonstrar preocupação com a relação. "Sinto que é importante seguir a lei, caso contrário tudo na sociedade desmorona. Particularmente nenhum de meus amigos deveria esperar que eu minta. Pessoalmente, não gosto de julgar meus amigos de forma tão rigorosa, pois podem ser meus amigos por razões diferentes apesar da posição que tomam perante a lei. Minha posição é a de que vou agir conforme manda a lei. Mas trata-se de meu amigo, por isso lhe devo oferecer todo o apoio que posso. (...) algumas coisas aqui são mais aceitáveis que no Reino Unido, por exemplo, beber e dirigir. As pessoas fazem isso aqui. Se você sugerir isso no Reino Unido, quero dizer, se você esteve bebendo e oferece uma carona a alguém, as pessoas se sentiriam ofendidas com a oferta de uma carona. Ficariam zangadas. Se sentiriam ameaçadas e achariam que entrar no carro de um bêbado é um comportamento muito estranho. Mas creio que isso é uma circunstância específica. Acho que no geral, no Reino Unido, as pessoas se sentem mais desconfortáveis com relação até mesmo a coisas menores, como, por exemplo, quando pessoas realizam trabalhos na sua casa e são pagos em dinheiro para evitar impostos. Creio que muitas pessoas se sentem muito mais confortáveis com esse tipo de coisa aqui. Quanto às pequenas formas de se contornar as coisas, creio que é um estilo de vida, talvez devido ao fato de haver muito mais burocracia aqui, ou, ao menos, eu acho que há. Há sempre algumas oportunidades para algum tipo de corrupção menor, mais trivial. Creio que as pessoas sentem muita dificuldade em seguir todas as regras o tempo inteiro. Você gasta muito tempo com isso e todas as outras pessoas também. Assim, a sociedade não depende das regras" (I-3).

A alternativa (c) escolhida pelo brasileiro (B-2) enfatiza a relação de amizade com uma postura polarizada na dimensão cultural particularismo. As afirmações do entrevistado ilustram que as relações de amizade independem da nacionalidade, e a questão parece ser o grau de proximidade nesta relação: "Eu acho que a amizade se encaixa um pouco independente da nacionalidade, quando você tem um amigo e resolve adotar uma postura de equilíbrio entre o que é legal e o seu relacionamento com o seu amigo, isso independe da nacionalidade. É muito comum aqui as pessoas terem relações superficiais, e aí pode dar a idéia de que os ingleses não teriam a mesma posição em ajudar, mas eu acho que para os amigos, para os verdadeiros amigos eles adotariam uma postura bastante semelhante a minha" (B-2).

A percepção dos brasileiros sobre as relações pessoais estabelecidas pelos ingleses revela

um julgamento baseado nos próprios padrões da cultura do indivíduo que percebe a outra cultura como estranha, com diferentes modelos de comportamento. Por outro lado, percebe-se que a suposta 'superficialidade' nas relações na verdade está relacionada com a característica da cultura inglesa de respeito à privacidade e à individualidade do outro: "Mesmo quando começam a frequentar a casa dos outros você percebe que têm uma relação menos profunda. Nós temos um diálogo mais aberto com as pessoas que a gente considera, interesse em investir na relação. Aqui as pessoas têm muito respeito pela individualidade dos outros e isso faz com que se evite fazer comentários, as pessoas têm mais receio de ofender, é uma questão de reserva da vida privada, cada um tem sua vida e independência, o conceito de privacidade de cada um é muito forte. Tem este lado positivo e um negativo pois você acaba sendo um pouco superficial, eles são mais reservados, com dificuldade de entrar um pouco na privacidade do outro" (B – 2).

No entanto, no contexto profissional observa-se que os ingleses cultivam o diálogo aberto em uma discussão, mesmo que seja para dar um *feedback* negativo sobre determinado projeto em pauta, característica que, segundo alguns entrevistados, o brasileiro está aprendendo, visto que a tendência é acomodar situações negativas: "Profissionalmente é o reverso, as pessoas estão mais acostumadas ao que chamamos de *open dialogue* em uma discussão. Se um projeto não está bom eles são mais rápidos em dar um *feedback* negativo para mudar e definir melhor as responsabilidades. Penso que nós, brasileiros, estamos aprendendo um pouco disso, pois no Brasil temos o costume de dar um jeito, tentar acomodar a situação". (B -2)

O aspecto relacional da cultura brasileira tem seus reflexos na preocupação demonstrada diante da possibilidade de destruição de um relacionamento de amizade. Porém, esta característica de culturas particularistas apresenta um lado negativo se forem consideradas as implicações éticas e os efeitos sociais mais amplos quando se defende as relações pessoais em detrimento das leis e regras universais: "Tem o aspecto da tradição ou cultura propriamente dito, o brasileiro traz este valor em seu interior porque viu os modelos de comportamento na família, na educação, no avô, no bisavô, (...). O brasileiro nem pensaria nas implicações, ele não pensaria no outro lado. De certa forma isto é muito egoísta. É uma atitude individual mas na verdade reflete uma atitude coletiva, da sociedade. E isto gera um problema no país. Falta de comprometimento com a lei afeta a parte econômica. A imagem do país é afetada e, conseqüentemente, milhões de dólares deixam de ser investidos no país, o que afetará o nível de oferta de empregos, educação, desenvolvimento de

tecnologia. É um ciclo bastante complexo” (B – 3).

A explicação da característica universalista da cultura inglesa baseia-se em fatores históricos relacionados às conseqüências das duas grandes guerras mundiais e à credibilidade das instituições públicas: “Existe um acordo social, porque se não respeitassem a lei este país não teria sobrevivido a duas guerras mundiais. O império britânico foi criado à base de disciplina, o cumprimento da lei é muito mais forte, percebido mais claramente, as pessoas confiam mais nas instituições como governo, parlamento, polícia” (B – 1). “Acho que a quebra da lei é uma particularidade que diferencia os ingleses. Isto me incomodou no começo. Acho que a primeira vez que vi acontecer achei que fosse injusto. Não porque estivessem fazendo algo ilegal, é só que sinto que a lei existe para gerar uma certa medida de justiça. (Você vive de acordo com a lei. Todos vivem de acordo com a lei.). Mas, quando alguém quebra a lei, aufere algum tipo de vantagem; é esse tipo de injustiça que me deixava rancoroso. Acho que agora que moro aqui já há algum tempo, em se falando de pequenas quebras da lei, não estou falando de questões importantes, aceito isso como a maneira que as pessoas são por aqui. Para ser honesto, eu mesmo ajo assim agora. Acho que o problema maior vai ser minha volta à Inglaterra” (I - 2).

A dimensão particularismo foi associada com a expressão “jeitinho” brasileiro, ou seja, com a disposição supostamente natural de darmos preferência às relações de amizade em detrimento do princípio universal de igualdade diante de leis e normas. Porém, a adoção do “jeitinho” como regra geral foi classificada como prejudicial à sociedade brasileira porque expressa indisciplina e descrédito das instituições políticas e legais pela sociedade: “O ‘jeitinho’ para mim mata o país porque é cultural, neste ‘jeitinho’ estão os modelos dos políticos que estão a toda hora no jornal, você vê o ‘jeitinho’ nas novelas, na rua, nas denúncias de corrupção, no código de trânsito do Brasil, que é um dos mais modernos do mundo e não é respeitado. Tem a lei e não é cumprida, os efeitos sociais são enormes (...) é uma coisa tendenciosa, de favores, espúria; ‘jeitinho brasileiro’ não significa que você está preocupado e tem sensibilidade para diferentes contextos, realidades sociais distintas” (B-3).

Pelo fato de o Brasil apresentar uma cultura mais associativa, as relações que o indivíduo estabelece são determinantes no processo de carreira e no estabelecimento de relações de negócios. No processo de carreira, a cultura associativa do brasileiro muitas vezes foi apontada como

atenuadora do aspecto meritocrático de uma promoção ou designação internacional. Não queremos dizer que o desempenho não seja relevante, mas que, além do desempenho, a consideração das relações exerce grande influência no processo de decisão: “Num processo de recrutamento aberto, com pessoas do mundo inteiro aplicando para aquele cargo, qual é a melhor forma de julgar o melhor candidato? De alguma forma, é pelo relacionamento. Eu acredito que tenha algum peso, algum tipo de influência. Se você é o responsável pela posição, pela vaga e tem duas pessoas que aparentemente apresentam currículos com qualificações semelhantes, experiência, ambos cabem na função. Provavelmente você pode querer optar um pouco pelo funcionário com quem você tem algum tipo de contato, relacionamento” (B-2).

Um aspecto negativo em relação à cultura brasileira é evidenciado pelo particularismo que envolve processos onde deveriam prevalecer, em princípio, as questões de mérito por desempenho: “O desempenho é considerado, mas tem a característica da cultura brasileira: as relações especiais influenciam a meritocracia, há diversos fatores influenciando. Você ouve falar de fulano que é filho de senador tal e está na presidência de tal estatal, é um aspecto negativo da cultura, é filho de, eu sou amigo de ...é bem latina” (B – 1).

O cenário político brasileiro foi utilizado como ilustração da cultura associativa: “Quando se quer aprovar um projeto...o acordo é o seguinte: ‘você vota no meu projeto que está entrando hoje, você vota comigo?’ ‘Voto. Mas você vota comigo no meu projeto na outra semana...’Então, tem muita coisa que você vota sem saber o que está votando e isso é decepcionante, é a questão dos interesses particulares” (B-3).

A cultura latina é apontada como simpática ao relacionamento, e com elevada necessidade de afiliação, ou seja, extremamente gregária.

Aliado a estas características, o estilo do gerente brasileiro é caracterizado como particularista, ou seja, ele defende seus empregados, diferentemente dos ingleses, que apresentam vínculos muito menores. As reuniões de avaliação de desempenho ou reuniões de planejamento de pessoal são apresentadas como cenários onde os executivos brasileiros defendem os seus subordinados. Por outro lado, esta característica particularista do gerente brasileiro leva a um extremo perigoso, aos olhos de um universalista: o tratamento não equânime dos indivíduos no

contexto organizacional.

A necessidade de pertencer a um grupo (*belonging*, usado de modo divertido por um dos entrevistados) favorece a tendência de socialização dos brasileiros. Este aspecto 'relacional' freqüentemente é apresentado como um facilitador da resolução de conflitos, porque promove a abertura dos canais de comunicação: "Conseguimos reverter situações mais facilmente diante de um grupo com problemas porque temos um certo relacionamento. Fica mais fácil para você poder falar o que pensa. Aqui na empresa o relacionamento pessoal é muito difícil, o inglês é mais fechado, com certeza." (B-2).

TABELA 7: Universalismo v. Particularismo: Resumo da Análise das Entrevistas.

<p style="text-align: center;">Executivo Inglês (Universalismo)</p>	<p style="text-align: center;">Executivo Brasileiro (Particularismo)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • credibilidade nas instituições públicas (políticas e legais) • respeito e cumprimento das leis • disciplina/ direitos humanos • tratamento equânime dos subordinados no contexto organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • não credibilidade nas instituições (políticas e legais) • valoriza o aspecto relacional • preocupa-se com a possibilidade de destruição de um relacionamento de amizade • indisciplina/ interesses pessoais • defende relações pessoais em detrimento das leis e regras universais ("jeitinho") • tratamento protetor de subordinados

4.1.2. DIMENSÃO CULTURAL: INDIVIDUALISMO V. COMUNITARISMO

As pessoas voltadas para o seu próprio *self*, são denominadas individualistas. Por outro lado, aqueles que consideram a comunidade em primeiro lugar e têm como sua orientação primária o compartilhamento dos benefícios com vários indivíduos dentro de um grupo, são denominados

comunitaristas.

Os dilemas apresentados a seguir ilustram as orientações ora voltadas preferencialmente para a reconciliação dos valores individualistas e comunitaristas (brasileiros), ora para o compromisso (ingleses).

Questão escolhida do questionário representando a dimensão individualismo v. comunitarismo.

Questão: Modos de trabalho

Através da sua experiência, qual o modo de trabalho que melhor descreve a situação de sua empresa?

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) Trabalho sozinho, por conta própria. Eu sou meu próprio chefe e ajo com discernimento, na medida do possível, sem que ninguém dependa de mim. (Polarização - individualismo).
- b) Trabalho em uma equipe que monitora o desempenho de seus membros e garante que cada membro se mantenha participativo e colaborador. (Polarização – comunitarismo) (B-1)
- c) Trabalho em uma equipe que resolve os problemas em conjunto. Todos podemos opinar nas decisões, encontrar amparo uns nos outros e introduzir novas iniciativas. (Reconciliação) (B-3).
- d) Em minha organização há um equilíbrio entre iniciativa individual e responsabilidade perante ao grupo, de forma que nenhuma destas características recebe ênfase exagerada. (Compromisso) (I - 1), (I-2) e (I - 3).
- e) Trabalho sozinho, por conta própria. Eu sou meu próprio chefe, mas procuro confirmação de minhas idéias e pontos de vista do grupo. (Reconciliação) (B-2).

A opção (alternativa b) demonstra uma completa polarização de valores, ou seja, apresenta, neste caso, somente aspectos relacionados às características dos valores comunitaristas. Difere, entretanto, das declarações apresentadas nas alternativas (c , e) onde se percebe claramente uma

reconciliação entre os aspectos relacionados aos valores individualistas e os comunitaristas.

Análise das entrevistas em profundidade: Individualismo v. Comunitarismo.

Os brasileiros enfatizaram a importância e a preferência pelo trabalho em equipe, acrescentando que as organizações do futuro serão vencedoras se incentivarem e aproveitarem a sinergia produzida pelas equipes. Entretanto, há uma unânime concordância em relação à dificuldade de trabalhar em equipe com os ingleses. A justificativa está calcada na pouca facilidade de comunicação entre e dentro das equipes: “A cultura inglesa é individualista, isto é evidente no dia-a-dia quando se trabalha em equipe ou não, é quando você precisa da ajuda de pessoas correlatas no trabalho, há uma propensão menor ao auxílio, à ajuda por parte dos ingleses (...) em reuniões, às vezes, você precisa de uma contribuição e não se dá a contribuição, não se auxilia, você se vira” (B-1).

Outro motivo elencado foi a extrema competitividade no ambiente de trabalho: “A diferença está basicamente na cultura. O inglês é basicamente mais fechado, mais sóbrio, muito competitivo. Eles têm dificuldade em trocar informações com o colega, especialmente quando percebe que está competindo (B-1). (...) poderia haver muito mais cooperação, não digo que as pessoas se odeiam aqui, todos são muito polidos, as pessoas até trabalham bem, trocam informações formalmente, mas poderia ser melhor” (B-3). A atuação de brasileiros no trabalho em equipe, segundo a percepção dos ingleses é de que procuram se destacar individualmente enquanto os ingleses atuam de forma mais anônima. “Quanto aos brasileiros, eles gostam de ser individualistas, gostam de ser vistos trabalhando por conta própria, mas também gostam de trabalhar em equipe. Penso que controlam seu ambiente pois trabalham em equipe mas gostam de se destacar nela. Não necessariamente como líderes, mas certamente querem demonstrar boa atuação. É um pouco parecido com um time de futebol repleto de bons jogadores, mas continua sendo um time. Um time no qual cada jogador se considera parte da elite do time, sem deixar de pertencer a ela. Acho que isso é verdade nos negócios também. Nas equipes mistas de brasileiros e britânicos com as quais trabalhei, eram os brasileiros que tendiam a - dominar não é a palavra certa - a ser mais individualista que membro do time. É uma diferença tênue, não é algo que afeta o time, mas acho justo dizer que eles assumem uma postura dominante no time. Com os ingleses, a tendência parece ser de trabalharem melhor em time pois aceitam melhor sua função dentro do time.

Mesmo quando esta função não os destaca como indivíduos. Acho que tendem a preferir atuação mais anônima dentro da equipe... sem procurar destaque individual" (I - 2).

Na opinião do entrevistado B - 2, os brasileiros demonstram maior habilidade para o trabalho em equipe graças à facilidade de interação; porém, há prós e contras decorrentes do aspecto informal das interações dentro de uma equipe de trabalho: "É mais fácil para o brasileiro trabalhar em equipe porque temos facilidade para interagir, não acho que seja uma facilidade para a eficiência no trabalho. Tem prós e contras: conseguimos interagir com um grupo de forma mais rápida, por exemplo, quando você começa uma reunião de trabalho com vários brasileiros, o clima normalmente é bastante aberto, entretanto, o grupo tende a ficar um pouco dispersivo em razão do lado social das relações. Isto é bastante diferente quando você começa projetos com europeus que não se conhecem, a coisa fica muito mais formal. E isto é um ponto positivo diante de tomada de decisões. Quando trabalhamos com projetos, há horas em que você precisa ser firme, ser rápido na tomada de decisão, e se o ambiente fica muito informal, você perde um pouco de espaço para querer cobrar algum tipo de deficiência. Não generalizo esta característica pois as mudanças no comportamento do executivo brasileiro têm sido muito rápidas, o brasileiro tem reagido de forma muito profissional. A condição para sobrevivência em um mercado competitivo faz com que o Brasil encontre um meio termo entre os extremos, ou seja, diminua este aspecto informal, porém se concentre no aspecto positivo do relacionamento, isto é sempre bom em uma negociação" (B - 2).

Apesar de não trabalhar em equipe, o entrevistados B-2 e B-3 consideram que para este tipo de trabalho ser eficiente, devem ser dadas autonomia e responsabilidade para que seus membros desenvolvam suas idéias e tragam-nas para a equipe a fim de serem lapidadas: "Gosto de trabalhar em equipe que define claramente quais são as responsabilidades e a autonomia de cada um, para que possamos desenvolver o trabalho, trazer para o conjunto e verificar as melhorias necessárias. Não há necessidade de trabalho em equipe onde todos têm que trabalhar juntos a toda hora, isso cria uma certa dificuldade, demora-se muito mais" (B -2). "Gosto do ambiente de equipe em termos de geração de idéias e ter reuniões, mas gosto de ter objetivos individuais, de saber exatamente qual é a minha responsabilidade. Não quero ter uma responsabilidade em equipe. Se eu tiver uma responsabilidade que pertença a toda equipe, gosto que ela seja subdividida em responsabilidades individuais. Ao procurar alcançar meus objetivos, gosto de ajudar as pessoas a alcançarem os seus próprios. Porém, quando tudo é deixado para ser feito pela equipe, a atividade é

deficiente. Eu gosto da abordagem do trabalho em equipe pela oportunidade de troca de idéias". (I-3).

Nas companhias de óleo há dois lados radicalmente diferentes: *marketing* (produto-óleo) e exploração-produção de óleo. A área de *marketing* pela própria natureza do negócio é considerada mais comercial; portanto mais disposto a assimilar novas idéias e novas culturas, o pessoal que trabalha nesta área recebe intenso treinamento em negociação e habilidades de comunicação pois estas são competências fundamentais para o negócio. Por outro lado, essas habilidades são dispensáveis em exploração-produção de óleo, uma vez que esta é uma área extremamente técnica. A língua oficial é o inglês, e os expatriados que trabalham nesta área, com exceção das altas posições hierárquicas, não têm muito contato com o exterior. A habilidade em comunicação e relações interpessoais não é muito valorizada, pois não há integração e as pessoas tendem a ser mais individualistas.

TABELA 8: Individualismo v. Comunitarismo: Resumo da Análise das Entrevistas.

<p style="text-align: center;">Executivo Inglês (Individualismo)</p>	<p style="text-align: center;">Executivo Brasileiro (Comunitarismo)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competitivos • Reservados • retêm informações • dificuldade para trabalhar em equipe • dificuldade de interação 	<ul style="list-style-type: none"> • cooperativos • gregários • compartilham informações • facilidade para o trabalho em equipe • facilidade de interação

4.1.3. DIMENSÃO CULTURAL: AFETIVO V. NEUTRO

A dimensão cultural afetivo v. neutro explora o papel da emoção e da razão nas relações interpessoais. Lembrando-se de que a quantidade de emoção que demonstramos é freqüentemente associada com convenções sociais (Hampden-Turner, 1997), devemos ser cuidadosos ao considerar

as culturas neutras como destituídas de sentimento se comparadas às culturas consideradas *warm*, mais afetivas em razão da fácil demonstração de emoção.

O seguinte dilema ilustra uma situação de trabalho onde os entrevistados podem expressar suas orientações de valores em relação à preferência pelo uso exclusivo da emoção, da razão ou da tentativa de reconciliar estes pólos opostos.

Questão escolhida do questionário representando a dimensão afetivo v. neutro:

Questão: Expressando emoções em público

Você está negociando um acordo importante com um parceiro comercial. Você teve três reuniões até agora e está bem contente com os resultados. Haverá um jantar após a reunião. Você ainda não comunicou qualquer sinal de apreciação ao seu provável parceiro. Você aprecia seu parceiro tanto profissionalmente quanto pessoalmente.

Qual das ações seguintes descreve de forma mais próxima o que você faria durante o jantar.

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) Durante o jantar, eu seria reservado e racional. Uma vez resolvidos os detalhes comerciais e assinado o contrato, eu estaria mais apto a compartilhar as afeições e o respeito mútuo abertamente. (Reconciliação) (B-3).
- b) Durante o jantar, eu demonstraria algumas emoções positivas, mas procuraria não exagerar a demonstração destas emoções, nem esconderia minha afeição. (Compromisso) (B-2) e (I - 1), (I - 2) e (I - 3).
- c) Se eu estivesse conversando com um possível parceiro de negócios, me manteria profissional durante todo o jantar. Sentimentos nunca devem intervir no âmbito profissional. Nunca. (Polarização - neutro)
- d) Expressaria meus sentimentos afetuosos abertamente durante o jantar. O único modo de estabelecer uma parceria sólida é sentir-se ligado em nível emocional. Tudo o mais segue de

forma lógica. (Reconciliação)

- e) Expressaria claramente o quanto eu apreciei as negociações e quanto gosto de meu possível parceiro comercial. Em negócios, é importante mostrar as emoções positivas e negativas, mesmo se elas atrapalham discussões profissionais. (Polarização – afetivo) (B-1)

Na primeira opção (alternativa a) (B-3), revela-se uma reconciliação entre o valor neutro e o afetivo. O valor neutro prevalece em primeira instância, seguido de um equilíbrio com o valor oposto, afetivo.

Na segunda opção (alternativa b) (B-2 e I-1, I-2 e I-3) observamos que não há polarização de valores relacionados com os aspectos afetivos ou neutros. Pelo contrário, há uma tentativa de compromisso. Ou seja, um acordo de diferenças no qual cada lado concede alguma coisa que foi previamente exigido.

Na terceira opção (alternativa e) (B-1) notamos uma polarização, ou seja, há uma clara preferência pela afetividade e rejeição da neutralidade, mesmo que esta orientação afetiva dificulte as relações de negócios.

Análise das entrevistas em profundidade: Afetivo v. Neutro.

Nestes exemplos podemos observar que além do aspecto relacionado a expressar ou não a emoção, há o aspecto das diferenças culturais em relação aos valores particularistas (relações) e universalistas (leis e regras) provocando uma situação potencial para o conflito.

A orientação afetiva é tipicamente encontrada em culturas latinas, que, em geral, tendem a exibir mais abertamente as emoções, não as separando do aspecto objetivo e racional da tomada de decisão.

Um dos entrevistados brasileiros demonstrou que, apesar da tendência natural em demonstrar suas emoções abertamente diante de um conflito, há o reconhecimento dos benefícios do controle emocional. Porém, o entrevistado admite que sua preferência por expressar suas emoções abertamente ocorre somente diante de circunstâncias especiais (projeto, pessoas influentes): “Eu gosto de resolver o problema de maneira aberta, vou lá e resolvo, sou direto, pego

o telefone ligo para a pessoa e resolvo na hora; porém, com o tempo tenho aprendido que às vezes é melhor esperar um pouco, deixar passar um pouco de tempo para dar qualquer tipo de resposta, porque você coloca a cabeça no lugar. Minha primeira reação é ficar muito irritado e às vezes você passa do seu limite, é agressivo e não consegue absolutamente nada, você coloca a outra pessoa em posição defensiva e não consegue andar para a frente. Em alguns casos tenho esperado um pouco, mas não deixo passar, se não for no primeiro momento será depois, eu não posso fingir que aquele assunto não aconteceu. Se for uma pessoa que me interessa ou os projetos em que estou envolvido, eu procuro refletir um pouco. Dentro da organização não podemos negar que tem aspectos políticos” (B – 2).

O Brasil é apontado como uma cultura calorosa e receptiva aos estrangeiros. Mesmo em relação aos outros países da América Latina, o Brasil foi classificado como uma cultura mais calorosa, prontamente receptiva à demonstração de emoções. Por estas características emocionais, o estilo de gerenciamento brasileiro é analisado considerando-se aspectos positivos e negativos: o lado positivo relaciona-se com a percepção mais aguçada que o gerente brasileiro, de modo geral, tem em relação a possíveis dificuldades pessoais de seus subordinados. Por outro lado, há uma tendência de a emoção e a razão tornarem-se indistintas. Profissionalmente, este estilo emotivo de gerenciar pode ser negativo, pois o processo decisório torna-se uma questão pessoal, ou seja, "se você não se der bem com o chefe brasileiro, você pode ter um desempenho absolutamente brutal, mas na hora da avaliação de desempenho vai prevalecer a emoção e não a razão" (B-1). Apesar da 'frieza' dos ingleses quanto ao estilo de gerenciamento, os brasileiros a consideram um aspecto positivo em razão da garantia da racionalidade no processo decisório. O lado negativo repousa na dificuldade de leitura das reações dos ingleses. A expressão facial, fonte de sinais das emoções dos latinos, não encontra seu espaço na cultura inglesa. Sinais sutis são traduzidos com muito esforço por meio da linguagem corporal, não verbal.

Os ingleses são considerados extremamente neutros porque controlam emoções e a linguagem corporal, característica positiva do ponto de vista dos negócios. Sob este aspecto a cultura inglesa tem sido comparada com a japonesa em virtude da semelhança no comportamento ritualístico apresentado em processos de negociação. Entretanto, esta neutralidade é percebida segundo os valores dos brasileiros, como uma violência à natureza humana: “No mundo dos negócios é uma desvantagem demonstrar suas emoções, acho difícil controlar expressões,

linguagem corporal, o olhar, no meu caso é difícil. Mas do ponto de vista dos negócios é uma vantagem. Porém não é natural, se o homem cria coisas que não são naturais, viola a própria natureza dele e vai pagar um preço por isso (...). Há um paralelo fortíssimo entre o japonês e o inglês, na voz, no olhar, no comportamento ritual, muito deste controle serve para esconder as emoções” (B – 3).

Na percepção dos brasileiros, os ingleses têm mais controle sobre suas emoções. No ambiente de trabalho os ingleses revelam-se diretos, o que não significa que são grosseiros; porém, muitas vezes este estilo direto é interpretado como grosseiro pelos brasileiros, o que pode causar conflitos e conseqüentemente uma reação negativa dos brasileiros. “A língua pode criar alguma dificuldade de comunicação, eu tentei ajudar um colega que estava vindo da Bélgica para cá e mandei uma nota super *light*, 'será que seria possível que se fizesse tal coisa no computador dele na terça-feira?' Perguntei se havia algum procedimento a ser feito e a resposta que recebi foi um 'não dá para ser feito' e '*we have procedures!*' Quando li aquilo tive um choque, é coisa pequena, não afeta o meu trabalho, mas fiquei irritado, liguei para ele e respondi: 'o que é que você está falando?' A resposta que eu tive do outro lado foi um amolecimento. O inglês é duro, mas não está preparado para uma reação agressiva (B – 2).

O fato de a emoção ser desconectada do lado profissional não significa que os ingleses não tenham emoção. Historicamente surgem grandes artistas, escritores, teatrólogos e pintores que têm manifestado as emoções de seu povo. Além do aspecto artístico e literário, os ingleses usam o humor como uma forma para libertar as emoções que permanecem escondidas atrás da dura expressão labial (*stiff upper lip*). Além disso, utilizam o eufemismo ou a ironia como formas sutis de comunicação, a fim de controlar expressões carregadas de emoção.

Na percepção dos ingleses, no trato social os brasileiros têm mais contato físico, estão dispostos a abraçar e a beijar uns aos outros. As relações entre as pessoas são mais próximas: "Em *e-mails* é constante a expressão: um abraço, beijos. Não há necessidade de você conhecer muito bem a pessoa, quando se encontram, os brasileiros se beijam e se abraçam gentilmente" (I-1). "Tentei observar a organização local, pensando mais numa cultura brasileira porque essa é a maneira na qual acredito que a cultura brasileira tende a se mostrar. Eles tendem a demonstrar maior amabilidade numa situação social do que num primeiro momento. Eles se relacionam com

muito mais proximidade, numa primeira reunião, do que os britânicos. Os brasileiros demonstram uma tendência a tratar com afeição aos seus opositos. Tratando-os muito mais amigavelmente" (I-2) "As pessoas no Brasil parecem ser simpáticas ao 'tato', em ambientes sociais. As pessoas são assim em ambientes sociais na Inglaterra algumas vezes, mas nunca em um ambiente de trabalho. As pessoas nunca se tocam no trabalho, embora possam se abraçar fora do trabalho" (I-3).

No ambiente de trabalho, de modo geral, há uma ligação que transcende os negócios: "No Brasil você tem um tipo de relação pessoal junto com a relação de negócios, você vê o outro como um ser humano, a reputação é bem merecida, são pessoas carinhosas" (I-1).

Os europeus tendem a se expressar de modo mais controlado. Esta característica, na percepção dos ingleses, tende a confundir os brasileiros porque não há demonstração da emoção mesmo quando estão sendo discutidos assuntos de grande importância: "Os ingleses podem estar falando sobre uma questão muito séria com um tom de voz baixo, controlado, e os brasileiros podem não prestar atenção pois esperam que o indivíduo mostre mais emoção dando a importância ao tópico (...). Os europeus deveriam usar mais cor, mais emoção para expressar certos pontos, não é uma questão de certo ou errado, são estilos diferente" (I-1). "Isto sempre vai estar ligado a sentimentos, que duram pouco e são irracionais... Mas se você os mostrou, de qualquer forma não vá se arrepender depois. Creio que se fôssemos comunicar todos os nossos pensamentos a todas as pessoas, isso seria um caos" (I-3).

TABELA 9: Neutro v. Afetivo: Resumo da Análise das Entrevistas.

<p style="text-align: center;">Executivo Inglês (Neutro)</p>	<p style="text-align: center;">Executivo Brasileiro (Afetivo)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • impessoal • frio • formal • sério • controla as emoções • separam emoções do aspecto racional • estilo gerencial neutro • difícil leitura de reações emocionais • uso do "humor" para expressar emoções • eufemismo e ironia como forma sutil para controlar emoções • tom de voz baixo e expressão facial controlada (expressão facial dissimulada) 	<ul style="list-style-type: none"> • pessoal • caloroso • informal • humorado • exibem abertamente as emoções e linguagem corporal • não separam emoções do aspecto racional na tomada de decisão • estilo gerencial afetivo • facilidade de leitura das reações emocionais • uso do contato físico (abraços e beijos) para expressar emoções. Toque. • tom de voz alto e expressiva expressão facial

4.1.4. DIMENSÃO CULTURAL: ESPECÍFICO V. DIFUSO

A dimensão cultural específico v. difuso, implícita nos dilemas apresentados a seguir, levamos a analisar a característica relacional presente nas corporações brasileiras. Apesar de haver centralização no estabelecimento de estratégias e estrutura da multinacional no Brasil, o estilo de gerenciamento, bem como o ambiente organizacional estão intrinsecamente enraizados na cultura brasileira. Isto significa que além do aspecto funcional das pessoas, de suas atividades e desempenhos, os relacionamentos interpessoais que permeiam as relações no trabalho são

preservados a fim de se garantir a efetividade da organização.

Na seqüência serão apresentados 3 dilemas que ilustram a dimensão cultural analisada: os dois primeiros referem-se ao ambiente de trabalho na organização e o terceiro refere-se ao papel do gerente.

Os dois dilemas seguintes relacionam-se com o ambiente de trabalho na organização. O primeiro busca explorar o valor cultural do entrevistado relativamente à: sua preferência pelo aspecto mais específico, mais funcional da corporação, ou sua preferência pelo aspecto mais relacional, uma vez que a qualidade das relações formadas influencia o desempenho das pessoas. O segundo dilema focaliza não mais o valor intrínseco presente na idéia que o indivíduo tem da organização, mas a real organização em que trabalham.

Questões escolhidas do questionário representando a dimensão específico v. difuso:

Questão: O Conceito de Uma Organização.

Qual destas opções representa a sua idéia de uma organização?

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) Uma organização é um grupo de pessoas que trabalham juntas. As pessoas dentro de uma organização têm ligações inteligentes umas com as outras. As tarefas, trabalhos, funções e ferramentas de que os clientes necessitam são definidas com base no potencial das pessoas. (Reconciliação)
- b) Uma organização é um sistema planejado para desempenhar funções e tarefas de forma eficiente. As pessoas são contratadas para exercer essas funções com a ajuda de máquinas e outros equipamentos e são pagas pelas tarefas que executam. É agradável, mas não estritamente necessário, que venham a gostar umas das outras. (Polarização - específico) (I - 3).
- c) Uma organização é um grupo de pessoas com relações sociais compartilhadas trabalhando juntas. A eficiência depende destas relações, não dos detalhes ou das tarefas individuais que

se referem aos trabalhos realizados. (Polarização – difuso) (B-1).

- d) Uma organização é um sistema parcialmente social e parcialmente técnico. Estas duas modalidades devem aprender a conviver. Mudanças em qualquer uma tende a afetar a outra e nenhuma deve ser dominante. (Compromisso)
- e) Uma organização é um sistema planejado para desempenhar funções e tarefas de forma eficiente. As pessoas são contratadas para exercer essas funções com a ajuda de máquinas e outros equipamentos e são pagas pelas tarefas que executam. Mesmo assim, tudo isto é planejado para se adequar a um sistema coerente, cuja qualidade depende das relações formadas. (reconciliação) (B - 2, B - 3) e (I - 1, I - 2)

Questão: O melhor ambiente de trabalho

As pessoas possuem opiniões diferentes sobre como o ambiente de trabalho influencia o desempenho.

Qual destas alternativas melhor descreve o ambiente de trabalho em sua empresa?

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) As pessoas com quem você trabalha o conhecem pessoalmente e aceitam o seu modo de ser, dentro e fora da empresa. (Polarização - difuso) (B - 3).
- b) Os colegas respeitam o seu trabalho mesmo não sendo seus amigos. (Polarização – específico) (B-1 e B-2) (I-1)
- c) Os colegas o conhecem pessoalmente e utilizam esse conhecimento a mais para melhorar o desempenho no trabalho. (Reconciliação) (I - 2).
- d) Seus colegas levam em consideração algumas circunstâncias particulares ao mesmo tempo que desconsideram outras. (Compromisso) (I - 3).
- e) As pessoas com quem você trabalha respeitam seu profissionalismo e, portanto, podem oferecer ajuda em problemas particulares. (Reconciliação)

Análise das entrevistas em profundidade: Específico v. Difuso.

Observamos uma desconexão entre os valores pessoais dos brasileiros quanto ao Conceito de uma Organização e ao Melhor Ambiente de Trabalho, ou seja, a realidade encontrada na companhia onde trabalham. As respostas escolhidas pelos expatriados brasileiros demonstram uma clara preferência pela manutenção das relações interpessoais no trabalho. Em muitos casos tais relações foram apontadas como facilitadoras no processo de resolução de conflitos porque permitem fluidez nos canais de comunicação. Na percepção dos ingleses (I-1 e I-2), é necessária a manutenção de relações para se obter resultados. "Tenta-se desenvolver os relacionamentos entre funcionários dentro da empresa, pois se houver bons relacionamentos haverá também sinergia. Se você se dá bem com alguém, é mais provável que esta pessoa se dedique um pouco mais a ajudá-lo. É esse tipo de relação que determina o sucesso de uma empresa e é por isso que uma nova empresa se dá tão bem. No começo, os funcionários de uma nova empresa muitas vezes são familiares e amigos e possuem maior proximidade entre si, por isso trabalham melhor juntos e se entendem bem em nível pessoal" (I-2). "Se você se dá bem com as pessoas ao seu redor, isso é um bônus, é algo muito bom. Talvez isso o ajude a trabalhar ainda melhor com essas pessoas. Mas se você estiver trabalhando com alguém de quem não gosta, alguém com quem não se entenda bem, ainda assim você tem uma função a cumprir. Mesmo que não seja feito como se está habituado a fazer, os objetivos da organização precisam ser atingidos. O fato de trabalhar com alguém com quem não se relaciona bem não deve impedir a sua habilidade de atingir os objetivos. Relacionamentos não deveriam, realmente, fazer nenhuma diferença quando se quer atingir um objetivo. Você pode até não gostar muito da situação, mas tem de atingir os objetivos" (I-3).

No primeiro dilema (Conceito de uma Organização) os brasileiros mostraram-se claramente orientados pelo valor denominado difuso. As relações são priorizadas em detrimento do aspecto puramente funcional do indivíduo. A especificidade desejada da organização é aceita, porém a reconciliação com os aspectos difusos das relações pessoais deve ser preservada.

Houve casos em que os brasileiros se mostraram bastante polarizados no que se refere a valores culturais, ou seja, valorizaram fortemente as relações, negando o aspecto específico das funções e atividades desempenhadas no ambiente de trabalho.

As culturas orientadas pelo aspecto difuso tendem a não distinguir claramente o espaço

público do privado, ou seja, muitas áreas de suas vidas sociais e no trabalho estão misturadas com suas vidas pessoais. No caso dos brasileiros, o relacionamento estabelecido na companhia estende-se para fora do ambiente de trabalho, em encontros informais realizados semanalmente: "O brasileiro tem a tendência de socialização, relacionamento, é natural para nós chamar as pessoas, convidar para sair, convidar para ir em casa" (B-2). "Acredito que há uma divisão entre seus contatos profissionais e pessoais. Acho que muitos, não todos, mas muitos excluem os conhecidos profissionais dos pessoais. No trabalho, possuem seus colegas e trabalham bem com eles. Quando vão pra casa, têm um grupo de amigos diferentes, de contatos diferentes e freqüentemente estes dois universos não precisam interagir. E tudo isso é muito comum. Por aqui, há mais do oposto. As pessoas do escritório, colegas ou sócios, tendem a confraternizar bem mais. Eles saem para jantar muito mais pelo âmbito social que pelo negócio. Fazem porque é esperado e porque gostam de fazê-lo. Algo que é uma continuação do negócio que estavam fazendo mais formalmente no ambiente de trabalho. Creio que na Inglaterra não seja exatamente assim. Penso que não seja artificial. Pode-se entrar numa situação adversa. Aqui no Brasil como noutros países, há esta tendência de se esperar um convite ao final do dia para um jantar social, ou coisa parecida. As pessoas não querem realmente fazê-lo, mas acreditam ser necessário pois é esperado deles. Dessa forma, é uma reunião social artificial, mas esperada. Acho que funciona quando não é algo obrigatório – os brasileiros gostam, gostam de sair, então não se sentem forçados a fazê-lo. Eles simplesmente dizem: 'Tivemos um dia duro de trabalho, vamos sair e tomar umas cervas.' Eles genuinamente gostam de confraternizações e acho que isso é realmente um lado positivo. Agora gosto de fazê-lo também" (I-2).

Apesar de os assuntos da companhia serem também levados para as reuniões informais, o objetivo primário parece ser a satisfação da necessidade de pertencer a um grupo: "A gente tem um *lobby*, tenta criar uma organização, de ajuda, suporte, se você tiver algum problema, se precisar de alguma coisa é só ligar, é uma forma de se agregar, uma estratégia para sobreviver, de enfrentar a nova cultura" (B-2).

Apesar do aspecto positivo desta "estratégia de enfrentamento", alguns entrevistados apontaram o perigo de se formarem "guetos" de brasileiros, o que eventualmente poderia impedir a tentativa de interação com os ingleses, retardando uma melhor compreensão da cultura local.

O brasileiro é considerado extremamente comunicativo e facilitador de um ambiente mais amigável. As reuniões foram utilizadas para exemplificar a diferença na atmosfera com a presença de brasileiros: "Quando eu começo uma reunião com um grupo de ingleses, cada um senta em seu lugar, sério. Fazem um ou outro comentário e começam o seu trabalho. Quando há brasileiros envolvidos, antes da reunião sempre tem um comentário sobre esporte, sobre futebol, uma piada, uma coisa mais à vontade. É completamente outro ambiente, muito diferente" (B-3). "Não é algo que vem naturalmente; está relacionado a lembrar regras, como, por exemplo, quando começo uma reunião. No Reino Unido você começa uma reunião, começa pelo "o que temos para discutir hoje?". Aqui começa-se uma conversa sobre algo mais frívolo como futebol, por exemplo. Esse é o caso aqui, as pessoas são muito... Algumas vezes eu me esqueço disso. Começo a falar logo de cara e percebo que as pessoas... Para mim, agora, é muito estranho fazer isso, ir a uma reunião e começá-la direto. E no final da reunião também. No Reino Unido, ao fim de uma reunião as pessoas vão embora. Aqui não, ficam todos conversando. Estas são coisas que não são naturais para mim, então tenho que refletir um pouco mais sobre elas" (I-3).

Para os ingleses, há uma diferença entre a abordagem brasileira e inglesa quanto aos relacionamentos: "Na Grã Bretanha demora-se mais para construir-se relacionamentos. Mas quando estes se firmam, duram mais que os brasileiros, pois são mais genuínos. Por isso tem mais significância no âmbito profissional. Enquanto no Brasil as relações duram menos, estas não são tão úteis no longo prazo. Há uma tendência geral no Brasil não necessariamente no ambiente de trabalho, pois é mais comum estranhos buscarem conversa uns com os outros. Na Grã- Bretanha, você não fala com as pessoas a menos que seja absolutamente necessário. É cultural, não é que as pessoas vão reclamar se você conversar com elas, é simplesmente como as pessoas são, são mais reservadas. Enquanto que aqui no Brasil, eu acho que não é bem assim. Você deixa os outros saberem quais são os seus sentimentos e se você está entediado e parado ao lado de alguém você inicia uma conversa, e as pessoas não se incomodam com isso. Assim sendo, a atitude beneficia ambos os lados, ambas as pessoas. Aqui os estranhos conversam uns com os outros sem reservas, conversam como se se conhecessem desde sempre (a vida toda). É muito interessante. Na Grã-Bretanha, se por acaso alguém iniciar uma conversa ela não vai muito longe e não passa muito de algo como: 'Você viu como está o clima, hoje?' e o outro responde, 'Vi, sim, muito obrigado'. Neste sentido, prefiro a cultura daqui, pois é esse tipo de coisa que os torna mais amigáveis. Comparando

os brasileiros aos britânicos, os britânicos são muito mais reservados, é muito mais difícil quebrar as barreiras deles. Só que uma vez que se quebram essas barreiras, se tem um amigo muito mais duradouro" (I-2).

A questão salarial e a busca pela empregabilidade foram utilizadas para demonstrar o extremo profissionalismo dos executivos ingleses. As exigências e expectativas salariais por parte dos ingleses, quando existem, não são infundadas. Quando há pleitos desta ordem, eles são razoáveis e sólidos para as qualificações do profissional. Há regras bem definidas quanto a oportunidades de trabalho. O inglês é percebido como um profissional que dá o melhor de si pelo salário recebido e tem consciência de que deve lutar por seu constante desenvolvimento, ou seja, diante de uma oportunidade profissional melhor, "o inglês será duro e frio, mas profissional ao comunicar-lhe sua decisão" (B-3).

Este terceiro dilema escolhido do questionário serve para ilustrar o posicionamento dos informantes a respeito do papel do gerente. Posição que revela suas preferências em relação à dimensão cultural específico v. difuso.

Questão: Um "bom" gerente

As pessoas têm idéias diferentes sobre as qualidades de um bom gerente.

Qual destas cinco descrições você acredita ser a que mais descreve a sua organização?

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) Um bom gerente é uma pessoa que orienta os subordinados de forma contínua e os ajuda a solucionar vários problemas à medida que surgem. Ele atua como um pai, não como um chefe de serviço. (Polarização – difuso) (B-1 e B-3).
- b) Um bom gerente é algo entre um auxiliador particular e um chefe de serviço público. Se ele pender muito para uma direção, a sua eficiência decai. (Compromisso) (I-1).
- c) Um bom gerente é uma pessoa que consegue o trabalho feito. Ele ou ela estabelece metas, fornece datas, aloca tarefas, dimensiona resultados e permite que seus funcionários

continuem com seu trabalho. (Polarização - específico) (I - 2) e (I - 3).

- d) Um bom gerente presta muita atenção no fluxo do trabalho de forma que as metas, datas, tarefas e desempenho sejam parte do processo de aperfeiçoamento. (Reconciliação) (B-2).
- e) Um bom gerente é uma pessoa que consegue o trabalho feito. Ele/ela estabelece metas, fornece datas, aloca tarefas, dimensiona resultados, até que tudo se torne alinhado, em fluxo contínuo. (Reconciliação)

Análise das entrevistas em profundidade: Específico v. Difuso.

As escolhas dos executivos brasileiros (B - 1 e B - 3) revelam uma polarização da orientação difusa, visto que manifestam a elevada importância dos relacionamentos. Como observado nas respostas, a função do gerente é próxima à imagem do pai, aquele que incentiva e que dá suporte diante de problemas. Porém, há também a preocupação com o cumprimento dos objetivos da empresa, com o desempenho e a melhoria contínua dos processos.

Na opinião do entrevistado brasileiro (B2) o gerente brasileiro possui um genuíno interesse pelos aspectos pessoais de seus subordinados (alternativa a, d}, diferentemente do estilo dos ingleses que se mostram mais frios na relação (alternativa c). "O brasileiro, talvez, seja o mais genuinamente interessado. Eu acho que o brasileiro coloca mais em discussão a individualidade, você sente mais liberdade para fazer perguntas, entender melhor o problema pessoal de cada subordinado como um processo normal de relacionamento. Talvez com os ingleses seja um pouco mais fria esta relação" (B-2). "Eu esperaria que as pessoas se comportassem de forma diferente aqui do que em casa ou em um ambiente social. Há certos padrões de comportamento profissional que existem aqui, mas não lá fora. Ainda assim, se você conhece alguém ou se um familiar fosse contratado para executar um trabalho, é preciso ser profissional. Há sempre um elemento relacionado ao fato de não se poder ser um amigo íntimo de alguém no trabalho" (I-3).

A função do gerente, segundo o entrevistado brasileiro (B1), deveria ser a função de um líder, ou seja, permitir que as pessoas descubram seus potenciais, estimulando-as a colocarem todo o conhecimento que possuem em prática: "Um gerente deveria monitorar seu pessoal não pela idéia do controle mas para apoiar as pessoas" (B-1). A idéia do trabalho em equipe é bastante valorizada

quando se conta com a presença de um líder que auxilia os membros e que aprende junto com eles, com a experiência e a sinergia da equipe.

A função do gerente, segundo os entrevistados ingleses I-2 e I-3, deveria ser mais específica, voltada à execução de tarefas: "Eu não me importo em ter um gerente que apenas diz: 'Isso é o que você tem de fazer', que não o ajuda, que não se sente... Acho que você sempre vai ter de lidar com as diferenças nas relações com o seu chefe e com outras pessoas, pois eles são aqueles que lhe dizem o que fazer e você deve fazer isso. Eu também me sentiria mais desconfortável se eu fosse muito próximo de alguém que fosse meu chefe, pois isso pode eventualmente tornar as coisas mais difíceis para eles mandarem, e eu executar. É preciso aceitar isso. Novamente, acho que é preciso equilíbrio" (I-3).

Na percepção dos ingleses, um expatriado trabalhando no Brasil tem maiores chances de ser aceito como parceiro, colega ou amigo uma vez que demonstre genuíno interesse e respeito pela cultura brasileira: "O expatriado deveria familiarizar-se e demonstrar o entusiasmo pela cultura brasileira. É crucial para o sucesso do expatriado no ambiente de trabalho brasileiro. Por outro lado eu não penso que o fato de o brasileiro gostar ou não da família real seja valorizado pelos ingleses" (I-2).

Em virtude da grande influência dos europeus (imigração) no Brasil, há o compartilhamento de similaridades culturais com a Europa. Diferenças culturais existem, mas pelo fato de não serem tão evidentes freqüentemente são ignoradas tanto por brasileiros quanto por ingleses, levando à concepção errônea de que se trata de uma mesma cultura.

Na opinião dos ingleses, uma das principais diferenças culturais observadas no estilo de trabalho brasileiro relaciona-se à preferência pela orientação difusa. O estilo inglês é voltado à especificidade, ou seja, os ingleses são mais diretos na resolução de problemas, característica não observada no estilo brasileiro. "Brasileiros de modo geral raramente dirigem-se diretamente ao tópico. Sugerem uma alternativa, como um jogo de xadrez. Se for necessário, envolvem uma terceira parte na discussão para ajudar a amenizar o problema" (I-2). "A abordagem dos britânicos é buscar a causa até que se possa solucionar a situação. Se há desentendimentos, disputas ou coisas mal resolvidas a abordagem britânica é bem racional. Um britânico simplesmente procuraria uma solução. Uma solução que pudesse agradar a todas as partes. Se de ambos os lados encontram-se

britânicos, a tendência seria de ambos concordarem com essa abordagem. Já com os brasileiros, eu estive em algumas reuniões com conflitos, mas não houve nenhum esforço real, num primeiro momento, para tentar buscar uma solução - ou mesmo reconhecer a existência do problema. De um jeito ou de outro, reconhece-se a existência de um impasse e este pode ser resolvido, mas não pelo esforço ativo do grupo. É sempre alguém que mais tarde tenta solucionar a coisa toda. De forma geral, o que ocorreu foi que os brasileiros deixaram a dificuldade seguir seu curso e bem mais tarde retornaram a ela, ao invés de buscarem uma solução imediatamente para a dificuldade. Não é que eles não achem uma solução para os problemas, mas é que acredito que pensem que o problema se resolverá sozinho, ou que precisarão de mais tempo para pensar numa solução, mas tem essa idéia de que deixarão para resolver qualquer coisa mais tarde. Não gosto disso. Minha impressão é que se há um problema, ele deve ser resolvido e tem que ser resolvido. Se existe um problema que pode ser resolvido, então que resolvamos. Há que haver progresso. Dessa forma, se alguém apontar um problema durante a reunião e indicar que devemos ignorá-lo agora, e resolvê-lo daqui a algumas semanas, não é aceitável para mim. Dessa forma, desperdiça-se muito tempo e esforço. É muito decepcionante. Os brasileiros até podem pensar no problema e falar a respeito com outras pessoas fora da reunião. Eles até podem estar procurando outras soluções e só precisam do tempo para pensar. Então não é que obrigatoriamente há uma fuga do problema. É que não há um sentimento de urgência no início de uma solução para os problemas. O que existe é um certo: 'Vamos resolver isso mais tarde'. Uma certa ocasião havia uma mistura de brasileiros e ingleses, tínhamos um problema para o qual não conseguíamos achar uma solução condizente durante as negociações. Todos concordamos que tínhamos um problema, mas que seria melhor buscarmos a solução após uma boa noite de sono. Talvez algum outro dia nós o resolveremos melhor. Nesse exemplo em particular, os brasileiros de ambos os lados que se conheciam saíram juntos naquela noite para algum jantar ou algo assim e voltaram no dia seguinte com uma solução para o problema. Os ingleses teriam esperado até o dia seguinte para retornar ao assunto, pois é assim que agimos de forma muito mais formal, enquanto os brasileiros discutem qualquer coisa enquanto tomam uma cerveja. Assim acho que esse é um bom exemplo de uma situação em que todos trabalharam para solucionar o problema" (I-2).

Os ingleses apontam vantagens e desvantagens no estilo dos brasileiros diante da resolução de problemas. A vantagem é que quando uma terceira parte é envolvida, freqüentemente uma nova

idéia surge fornecendo uma solução. A desvantagem reside no fato de que muitas vezes fala-se demasiadamente em torno da questão mas ninguém focaliza diretamente o problema e a discussão se evapora. "O mesmo problema volta a ser discutido várias vezes sem ser resolvido(...). Resolução de conflitos é uma das principais diferenças culturais que você vê frequentemente no ambiente da companhia, você tem desafios para resolver ligados a isto, ou seja, como dirigir tópicos difíceis se você sabe que são potencialmente explosivos?" (I-1).

Na opinião dos entrevistados, o estabelecimento de relações pessoais anterior aos negócios é uma característica comum a quase todas as culturas. Porém, a diferença baseia-se na intensidade com que relações pessoais e negócios são colocados no mesmo compartimento. A preocupação que se deve ter diante desta prática é que, apesar de também cultivarem eventos sociais programados para a realização de negócios, os ingleses não a consideram uma prática natural, visto que esta cultura tende a separar os negócios das relações pessoais. A especificidade da cultura inglesa é frequentemente exemplificada pela reserva e o respeito à vida privada do indivíduo, ou seja, os ingleses dificilmente se envolvem em diferentes esferas da vida de outrem.

Os ingleses tendem, então, a separar os negócios das relações pessoais. Esta característica é típica de culturas que valorizam o caráter específico dos negócios. "Quando você faz negócios com alguém e estão ambos tentando alcançar algo juntos, e quando é alcançado, há um lado pessoal e não devemos tentar negar isto. Mas, você está numa situação profissional, é bom ter seus contratos assinados, não deixar que isso o torne menos racional ou cuidadoso. Mesmo que confie em alguém individualmente, você não tem, necessariamente, de confiar na organização a qual ele pertence. O que vale é o contrato que você vai assinar e não a relação pessoal que você tem com alguém da organização. Creio que esta distinção entre relação pessoal e relações de negócios profissionais contratuais sempre vai existir (...). Porém, no Brasil, as relações e negócios são mais indistintas. Talvez as pessoas realmente confiem mais nas palavras, na confiança que têm nas pessoas e nos relacionamentos que construíram ao longo do tempo. Isso pode ser muito mais complexo do que uma relação puramente contratual que você tenha discutido em certa época. Notei uma diferença aqui, que é parecida com o que ocorre na Itália. Se você tiver problemas em um negócio ou acordo, ou com contatos profissionais, a abordagem anglo-saxônica tende ser a de chegar à essência do problema, tentar avaliá-lo, analisá-lo, dividi-lo, ao passo que a abordagem mais latina é que se você tem um problema, busca-se alguma coisa diferente de um lugar totalmente diferente para ser a

solução: 'Talvez tenhamos um problema com esse contrato, mas também estamos fazendo negócios na Argentina e eles também têm um problema parecido lá'. É um processo conjunto muito mais criativo do que este 'temos um problema, o que diz o contrato!' tentando resolver o problema com o que se têm em mãos. É bem diferente" (I-3).

Em virtude dos investimentos estrangeiros no país, e, conseqüentemente da expatriação de executivos americanos e europeus para o Brasil, esta postura também tem sido observada nos executivos brasileiros: "Os ingleses se sentem desconfortáveis porque é menos natural para eles. Eles tendem muito mais a separar negócio de relações pessoais, e isso é uma grande vantagem competitiva. Mas acho que os brasileiros estão ficando cada vez mais assim, porque com bilhões de dólares entrando no país por meio de investimento estrangeiro direto, a maior parte dos chefes, americanos, espanhóis, franceses. Por isso penso que os brasileiros vão imitar cada vez mais, estão mais *business like management*. Infelizmente estamos caminhando nesta direção, não é natural do brasileiro mas ele aprende, cada vez mais vejo brasileiros se comportando desta forma, separando direitinho negócio de relações" (B -1).

Na percepção dos ingleses, o fato de que no Brasil as relações precedem os negócios pode ser interpretado como uma questão de "pagar uma bebida ou comprar a pessoa, ou seja, propina". Porém, a interpretação está errada na opinião de alguns entrevistados ingleses. Na América Latina, especialmente no Brasil, há necessidade do estabelecimento de relações em vários níveis hierárquicos. Os negócios concretizam-se fora do ambiente de trabalho. "Você tem que estabelecer um relacionamento por um período de tempo, meses ou anos. Você pode operar em qualquer nível, não importa, não é só com o presidente da companhia, você tem que estabelecer as relações corretas em todos os níveis da companhia. Você deve ter relações certas, tem que ir aos eventos sociais corretos e ser convidado pelas pessoas certas. Porque o negócio muitas vezes não é feito no escritório, mas sim em ocasiões sociais" (I-1). "Creio que há vantagens e desvantagens no aspecto indistinto de relações e negócios. É mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas. Torna-se uma coisa de 'Vamos'. Vamos nos ajustar, vamos nos reunir para contratos. Consegue-se construir relações de longo prazo nas quais você genuinamente não precisa ter um contrato para cada negócio que fizer porque você sabe que vai ser pago, pois está acostumado a ser pago. Mas creio que as desvantagens sejam: este tipo de sistema é potencialmente mais aberto à corrupção, É menos distinta a relação profissional e pessoal. Sua relação profissional não é apenas o contrato, também

há a relação pessoal. Também não é algo muito claro se a corrupção de algumas pessoas é realmente corrupção. É sempre possível ver algo como, por exemplo, se você comprar um presente de natal para alguém, isso é corrupção? E se você levar alguém para jantar? É a forma como você define que vai separar o que é corrupção e o que é a forma como os negócios acontecem em um determinado lugar. Acho que é bastante arbitrário e, mesmo assim, acho que não é muito claro para todos" (I-3).

TABELA 10: Específico v. Difuso: Resumo da Análise das Entrevistas.

<p align="center">Executivo Inglês (Específico)</p>	<p align="center">Executivo Brasileiro (Difuso)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Relações funcionais • Direto ao ponto • Vida social e trabalho não se misturam com área vida privada (privacidade/reserva) • Formalidade em reuniões de trabalho • Profissionalismo no ambiente de trabalho (não mistura relações pessoais com tomada de decisão no trabalho) • Gerente inglês não mostra interesse pela vida pessoal de subordinados ("frios") • não é importante que o expatriado brasileiro se interesse e respeite a cultura inglesa • estilo direto pela resolução de problemas • separa relação de negócios de relações pessoais (caráter específico dos negócios - vantagem competitiva) 	<ul style="list-style-type: none"> • relações pessoais (no ambiente de trabalho) • ao redor da questão • vida social e trabalho estão "misturadas" com a área da vida privada (socialização/ relacionamento/ sentimento) • informalidade em reuniões de trabalho (facilitam ambiente amigável) • mistura relações pessoais com tomada de decisão no trabalho • gerente tem interesse por aspectos da vida pessoal do subordinado • importante que o expatriado inglês se interesse e respeite a cultura brasileira • estilo indireto para a resolução de problema • não separa relação de negócios de relações pessoais • estabelece relações pessoais em diferentes níveis hierárquicos • negócios são feitos fora do ambiente de trabalho

4.1.5. DIMENSÃO CULTURAL: *STATUS* ALCANÇADO V. *STATUS* ATRIBUÍDO

O critério usado para outorgar *status* a uma pessoa varia segundo cada sociedade. Classificamos *status* em dois tipos: atribuído e alcançado. *Status* atribuído relaciona-se com a valorização de qualidades, atributos, que uma pessoa possui sem ter sido dada a ela a opção de escolha, ou seja, aquilo que a pessoa é, por exemplo o sexo, a origem étnica, os títulos obtidos por herança, a idade. *Status* alcançado relaciona-se com as realizações, especialmente na esfera profissional. Na seqüência, alguns dilemas foram selecionados para facilitar a compreensão do critério usado por determinadas sociedades para valorizar seus membros, concedendo-lhes *status* pelo que são ou pelo que fazem.

Questão escolhida do questionário representando a dimensão: *Status* alcançado v. *Status* atribuído.

Questão: O que é importante?

Qual das respostas a seguir descreve melhor os seus valores?

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) A coisa mais importante na vida é: exercer uma função que expresse quem você realmente é e que esteja de acordo com a sua vontade interior. (Reconciliação) (B-2).
- b) Ter trabalho suficiente para que você possa ter uma vida e interesses fora do trabalho. (Compromisso)
- c) Descobrir quem você realmente é e qual a sua essência e, então, expressar isso através do trabalho e das realizações. (Reconciliação) (B-3) (I - 3).
- d) Realizar o trabalho do modo que deve ser feito e não ceder às idéias impraticáveis de auto-realização. (Polarização - *status* alcançado).
- e) Descobrir quem você é de verdade e agir de acordo com seus princípios, mesmo se o mundo o considerar uma pessoa sem sucesso. (Polarização - *status* atribuído) (B - 1) e (I - 1), (I -

2).

Os valores implícitos nas declarações das alternativas (a) e (c) apresentadas acima revelam uma reconciliação entre os pólos ser (*status* atribuído) e fazer (*status* alcançado), ou seja, busca-se uma compatibilidade entre a noção que o indivíduo tem de si mesmo e o desempenho em uma atividade profissional que forneça a expressão de sua natureza. Diferentemente do que ocorre na declaração da alternativa (e), onde há uma clara polarização favorável à valorização do *status* atribuído e negação da orientação de valor relacionada ao *status* alcançado, ou seja, busca-se primordialmente agir de acordo com a noção que o indivíduo tem de si mesmo, desvalorizando a importância das realizações.

Análise das entrevistas em profundidade: *Status* alcançado v. *status* atribuído.

As escolhas realizadas por executivos brasileiros revelam uma tendência de reconciliação entre a valorização do *status* atribuído e do *status* alcançado. No entanto, as escolhas dos ingleses revelam a valorização do *status* atribuído.

Os entrevistados B-1, I-2 e I-3 mostraram-se claramente voltados a agir de acordo com a noção que têm de si mesmos questionando o conceito de sucesso e de indivíduo bem sucedido: "É muito difícil trabalhar artificialmente. Acho difícil fingir. É possível fazê-lo por algum tempo, mas em seu interior a coisa acaba o afetando e você fica irritado. Para dar um bom exemplo, quando lhe pedem algo em seu ambiente de trabalho, você finge que está gostando do que está fazendo, pois sabe que é preciso ser feito, mesmo sem gostar. Tenta impressionar o seu chefe e colegas e tudo mais. Realmente não gosto de fazer esse tipo de coisa ainda que essa linha de ação, no curto prazo, possa ser a resposta certa para resolver certos problemas. Para mim, isso quer dizer que não estou chegando a lugar nenhum, que não estou desempenhando meu trabalho tão bem quanto poderia e que portanto não está ajudando em nada à companhia. Novamente, de um ponto de vista pessoal, preferiria estar fazendo algo que eu realmente gostasse de fazer. Mesmo que não seja uma atividade que vá me projetar em minha carreira. Creio que tem a ver com satisfação pessoal. Acho que a palavra sucesso é muitas vezes mal utilizada. As pessoas, às vezes, julgam o sucesso pelo cargo de outra pessoa na empresa e se perguntam por que certo indivíduo se recusa a trabalhar, por exemplo, num cargo de gerência e prefere continuar a ser subordinado. Não vejo ser faxineiro como um problema desde que você goste do que está fazendo" (I-2). "O seu trabalho vai ocupar uma grande

parte da sua vida e você deveria pensar sobre o que quer ser, o que quer fazer, o que é importante para você e, aí fazer o trabalho se encaixar nisso ao invés de só executar o trabalho. É um grande pedaço da sua vida, é dali que você tira o seu dinheiro e isso é importante. Novamente, acho que não é a renda que vem do trabalho o mais importante, isso se ajusta ao que você é. Mas não é o que define você. Nunca será o que define uma pessoa. Sempre haverá coisas mais importantes que o trabalho" (I-3).

Na percepção dos ingleses, a empresa analisada, apesar de ser a mais internacional em sua área de negócio, conta no momento com administradores, em sua maioria, da mesma origem cultural da companhia, ocupando posições seniores. Este fato é considerado "desmoralizante" pois pode provocar efeitos adversos sobre a política de atração e desenvolvimento de recursos humanos nos países em que a companhia opera. Na opinião dos entrevistados, para a empresa demonstrar que é verdadeiramente internacional ela deve aliar suas políticas com a prática observada no ambiente de trabalho: "O que eu considero desmoralizante é o fato de você pensar que por causa de sua nacionalidade você terá menos chance de sucesso. Isto não será bom para o desenvolvimento da companhia e para a atração de pessoal em outros países" (I-1).

Observamos nesta passagem a influência da orientação de valor cultural relacionada ao *status* atribuído nas práticas da companhia, ou seja, a valorização da nacionalidade como critério a ser considerado na escolha de profissionais para posições seniores.

Por outro lado, apesar da valorização do *status* atribuído para posições seniores, observamos que nos níveis gerenciais, nas operações locais e na escolha de expatriados o critério é fortemente baseado na qualificação e desempenho profissional (*status* alcançado), aliados à necessidade do negócio.

O caso da área de exploração e produção foi utilizado para ilustrar a dificuldade de localizar mão-de-obra especializada em determinados países. Apesar de a política de recrutamento da companhia priorizar a busca de profissionais localmente, freqüentemente tem sido adotada a política de expatriação por haver dificuldade em encontrar pessoas qualificadas para desempenhar as funções técnicas requeridas pela área.

A experiência anterior dos expatriados ingleses com as dificuldades da companhia na

Europa foi valorizada durante o período de expatriação no Brasil. A companhia passava por uma fase de *downsizing* e a experiência obtida em anos anteriores na Inglaterra capacitava-os a avaliarem a situação da companhia no Brasil. Os ingleses acreditam que em razão da difícil fase pela qual passava a companhia, os brasileiros foram bastante receptivos a novas idéias. Porém, foi necessário que estabelecessem uma relação de confiança previamente com os brasileiros: "Eu podia ver uma gama de situações que eu já tinha vivido na Europa, questão de usar a sua experiência e ver que é útil naquela situação" (I-1).

Com relação ao respeito às posições hierárquicas superiores, os brasileiros são percebidos como mais respeitosos quando comparados aos ingleses. Comparativamente aos ingleses, é menos provável que os brasileiros iniciem certas discussões sobre problemas com seus superiores; isto não significa que os ingleses não tenham respeito por seus chefes, mas que devido ao estilo combativo eles estão mais dispostos a levantar e discutir um problema. Este estilo é associado ao modelo observado no Parlamento inglês.

Questão: Que tipo de *status*?

Há diferentes elementos para a atribuição de *status* aos empregados, baseados no que a pessoa obteve sucesso ao fazer ou nas qualidades que lhe são atribuídas pelo sistema social.

Qual das seguintes opiniões é mais próxima do seu ponto de vista?

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) O *status* dever ser baseado nos atributos permanentes dos funcionários, i. e, seu nível educacional, tempo de casa, idade, posição e nível de responsabilidade. Tal *status* tende a ser auto-validado com realizações e liderança resultantes do que a corporação valoriza e espera de você. (Reconciliação) (B-3).
- b) *Status* é uma questão de o funcionário realmente atingir seu desempenho. Embora com o tempo esta reputação merecida torne-se um atributo permanente, deve-se permitir que o sucesso se renove e que haja capacitação para que mais realizações aconteçam. (Reconciliação) (I - 1) e (I - 3).

- c) Um registro de experiência profissional de sucesso é a única fonte legítima de *status* nos negócios. Quanto mais recente a realização, melhor e mais relevante para os desafios atuais ela é. A realização é especialmente significativa quando o indivíduo tem uma origem humilde. (Polarização – *status* alcançado) (B-2) (I - 2).
- d) O *status* deve ser baseado nos atributos permanentes dos funcionários, i. e, seu nível educacional, tempo de casa, idade, posição e nível de responsabilidade. O *status* não deve mudar de acordo com a ocasião ou sucessos recentes. Ele reflete o valor intrínseco, não as vitórias (ou realizações) mais recentes. (Polarização – *status* atribuído) (B-1).
- e) O sucesso no trabalho, algumas vezes, não é fruto apenas dos atributos permanentes de um funcionário. Algumas pessoas mudam suas reputações pelas suas realizações. Outras são moldadas pelo respeito que nós e outros lhes demonstramos. (Compromisso)

Análise das entrevistas em profundidade: *status* alcançado v. *status* atribuído.

As respostas dos brasileiros demonstram polarização da orientação de valor que, ora é voltado exclusivamente para a o *status* alcançado (alternativa c), focalizando as recentes realizações do indivíduo, ora é voltado somente ao *status* atribuído (alternativa d), refletindo valores intrínsecos relacionados às origens, idade e experiência do indivíduo. Apesar de o respeito ser adquirido por meio do desempenho do indivíduo, os entrevistados enfatizaram que os meios usados para se alcançar tais resultados devem ser avaliados segundo aspectos éticos: "Empresas que não respeitam os aspectos éticos em prol de resultados no curto prazo não sobreviverão a médio e longo prazo" (B-1).

Os entrevistados B-2 e I-2 demonstraram uma polarização de seus valores preferencialmente para o *status* alcançado, ou seja, há valorização dos resultados apresentados no presente e o desempenho passado é encarado como parte de suas obrigações já recompensadas pela empresa por meio de bônus: "A história de um funcionário, o que ele produziu, tem sido esquecido. O presente talvez seja muito mais importante, aquilo que você entrega em termos de resultado é o ponto mais importante, ou seja, você não pode ter sido bom há cinco ou dez anos atrás, você tem que produzir sempre e estar se enquadrando rápido (...). Tem o lado de uma certa frieza, mas eu acho que isso é positivo, você não pode viver do passado, não pode viver do que você fez, você

recebeu um bônus por isso, foi reconhecido, mas você tem que continuar desempenhando bem, você não pode viver às custas de um bônus que você teve há anos atrás. Isto parece frio, mas é o correto”(B – 2). "O *status* está relacionado ao desempenho. A situação há alguns anos era que as pessoas trabalhavam numa organização até virarem gerentes ou diretores e isso lhes traria um certo nível de *status* dentro dessa organização e isso era muito importante para os indivíduos, especialmente para aqueles que vinham de um passado humilde. As empresas daquela época tomavam cuidado para manter o *status* desses indivíduos, mesmo quando havia perda de produtividade lhes era permitido manter o escritório espaçoso e a secretária, ainda que eles fossem postos de lado em termos do trabalho propriamente dito. Essa era a cultura daquela época, dos anos 50 e 60. Acho que isso mudou muito. Hoje em dia temos um ambiente muito competitivo na GB, o custo de toda essa cultura era muito alto e por isso foi mudado drasticamente para uma situação em que o indivíduo não demonstra produtividade – claramente não está fazendo o seu trabalho – eles o cancelam. Portanto *status* se tornou uma questão menos importante. O que assumiu mais importância é o desempenho no trabalho. Na nossa empresa eles estão se dirigindo para esse novo caminho e pretendem diminuir a importância do *status* ao longo prazo. Sinto que se alguém deve receber *status*, deve recebê-lo de acordo com seu desempenho. Tem que ser desempenho recente no trabalho, não de acordo com algo que realizou 10 anos atrás. Especialmente se não fez nada desde então. Isso precisa ser reconhecido como um feito passado, e que já deveria ter sido superado" (I-2).

Os entrevistados ingleses I-1 e I-3 revelam uma tentativa de reconciliação entre o *status* adquirido com base na reputação, e a construção do *status* baseada no desempenho: "Creio que não seja apenas o que você fez. Com o tempo, você desenvolve uma reputação. Se as pessoas em quem confia dizem que alguém é competente, você não precisa saber o que eles fizeram. Se alguém em quem você acredita ser bom, diz sobre outros que eles são bons, eles provavelmente são bons mesmo. Assim, tudo começa com o desempenho, mas não tem de ser apenas isso. Acho que esse desempenho pode criar uma imagem, uma reputação, mas sempre baseado no desempenho, pois ele é o fator de construção do *status*. Poderia muito bem se tratar de pessoas mais antigas na profissão, que eu nunca tenha visto desempenhando seu bom trabalho e que não estão conectadas às pessoas em quem confio" (I-3).

No entanto, a cultura européia é percebida como mais conservadora, orientada para a

valorização do *status* atribuído. A origem desta orientação baseia-se em fatores históricos. Os efeitos das duas grandes Guerras Mundiais são percebidos como fontes das divisões e do preconceito existentes na Europa. No caso da Inglaterra, as raízes imperialistas, sua tradição diplomática e o significado da monarquia são apontados como fatores determinantes desta orientação de valor cultural.

O lado negativo da valorização do *status* atribuído relaciona-se com o perigo do preconceito que pode se esconder atrás deste valor. A sociedade inglesa é percebida como extremamente preconceituosa no que diz respeito às origens sociais. Há um claro sentimento de superioridade de algumas classes sociais em relação a outras. A origem da instituição responsável pela formação educacional do indivíduo é freqüentemente mais valorizada do que a própria formação. Os sinais visíveis do valor cultural relacionado ao *status* atribuído podem ser observados na tradição dos *Colleges* (instituições responsáveis pela infra-estrutura social do estudante), que datam do século XIII, nos rituais das duas principais instituições acadêmicas da Inglaterra, representadas pela Universidade de Oxford e Universidade de Cambridge, na valorização da monarquia, entre outras manifestações culturais: "O inglês é bastante elitista, um país pequeno com tantas castas, percebe-se um preconceito (...) quando um inglês fala, eles já sabem de que lugar do país você é. As pessoas se sentem diferenciadas dependendo da casta, se seu sotaque é diferente. Sabe-se se a jaqueta que o remador está usando é de Cambridge ou Oxford, ou se é de uma escolinha qualquer. Analisam tudo com muita importância, de onde você veio, o jeito que você fala, qual é a sua escola. É muito forte" (B-2).

Há problemas quando brasileiros gerenciam ingleses e vice-versa, em razão da lacuna cultural entre os dois países. Porém, o problema maior localiza-se no preconceito cultural não só dos ingleses em relação aos brasileiros mas também do brasileiro em relação às culturas que são consideradas inferiores ao Brasil: "Há aspectos ligados a uma posição de superioridade cultural, não racial, mas cultural. Tive um amigo gerenciando um departamento com dois ou três ingleses e ele comeu o pão que o diabo amassou. É muito difícil os ingleses aceitarem e às vezes a pessoa, para se impor, tem que ser dura. Eu conheço casos em que os ingleses não aceitam, é preconceito em relação à cultura, superioridade cultural. Porém, penso que no Brasil não seria muito diferente. Imagine um brasileiro subordinado a um paraguaio. Eu já trabalhei com um equatoriano no Brasil e as pessoas gozavam dele. Isso não tem a ver com desempenho, pode ser excelente, mas o fato de ter

uma origem cultural diferente pesa horrores. Quando um inglês gerencia um brasileiro ele tem consigo todos os estereótipos: de corrupção, que brasileiro não gosta de trabalhar, que somos mais largados.”(B – 1).

Reforçando o preconceito cultural, existe a atitude do brasileiro de valorizar o que é estrangeiro e desvalorizar o produto nacional: “O brasileiro se adapta bem porque é bonzinho, gosta de ajudar e tem complexo de inferioridade. Achar que porque é estrangeiro é melhor, é complexo de inferioridade (...) agora diminuiu um pouco mas o brasileiro é exagerado neste sentido, é importado é bom, não vale para a China, mas Estados Unidos, Europa, Japão, isso revela um complexo de inferioridade com certeza (...) um PhD em grandes escolas como USP, FGV ou UFRJ não vai ter o mesmo valor de um PhD em Harvard ou Cambridge!”(B – 1).

Em consequência de todos estes fatores restritivos, as empresas européias são vistas como menos meritocráticas que, por exemplo, os Estados Unidos, que apresentam uma cultura que valoriza o extremo oposto, ou seja, o *status* alcançado baseado fortemente no desempenho do indivíduo.

A visão pragmática do desempenho faz da meritocracia a mola propulsora dos negócios nos Estados Unidos. Desta forma, observa-se maior diversidade cultural no topo das companhias americanas, uma vez que é o resultado e não a nacionalidade o fator para o desempenho dos negócios.

A companhia analisada apresenta diversidade cultural em diferentes níveis hierárquicos, com exceção das posições CEO e posições de controle (finanças). Os entrevistados acreditam que esta seja uma característica das empresas européias. A empresa em que trabalham os brasileiros é considerada internacional em razão de sua presença em diversos países, porém os níveis hierárquicos mais altos são ocupados por executivos que tenham as mesmas origens da companhia: “Em multinacionais há o aspecto do preconceito mesmo, eles preferem colocar um presidente estrangeiro no Brasil mesmo havendo brasileiros preparados para assumir o cargo; pagam pacotes de expatriação sem necessidade, ao invés de colocar brasileiros que seriam mais baratos. Ao mesmo tempo cortam centenas de cabeças, muitas vezes cortam até o osso e colocam presidentes expatriados. Mas as empresas estão pagando um preço, não é por déficit de *expertise* no país, eles pagam o preço do preconceito; em última instância, quem paga são os acionistas e tem gente que

perde o emprego com família, então os brasileiros também sofrem. Por esta razão eu penso que o governo brasileiro deveria restringir vistos, deveria analisar com mais calma os casos em que as companhias querem trazer expatriados. O governo deveria questionar mais estas empresas, demorar para dar o visto. Por que estão trazendo de fora? Não tem ninguém preparado?”(B – 1).

TABELA 11: *Status* Atribuído v. *Status* Alcançado: Resumo da Análise das Entrevistas.

<p align="center">Executivo Inglês (<i>Status</i> Atribuído)</p>	<p align="center">Executivo Brasileiro (<i>Status</i> Alcançado)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • valorização da tradição histórica passada • valorização da nacionalidade como critério na escolha de profissionais para posições seniores • sociedade inglesa mostra-se preconceituosa (preconceito cultural - superioridade) • manifestações culturais visíveis revelam a valorização da tradição e passado histórico glorioso • apresenta diversidade cultural com níveis hierárquicos, exceção para posições CEO e controlo financeiro (topo reservado às origens da companhia) 	<ul style="list-style-type: none"> • valorização de realizações recentes • valorização dos resultados obtidos por meio de desempenho superior

4.1.6. DIMENSÃO CULTURAL: TEMPO SEQUENCIAL V. TEMPO SINCRÔNICO

Esta orientação de valor cultural retrata como diferentes culturas relacionam-se com o passado, presente e futuro. A idéia que o ser humano tem de tempo vincula-se a estas três dimensões; porém, a importância que é dada a cada uma destas dimensões varia nas diferentes culturas. A concepção de tempo, então, é afetada pelos valores da cultura e, conseqüentemente, tem implicações no contexto de negócios, no modo como planejamos, executamos e coordenamos

nossas atividades (Hampden-Turner, 2000).

As culturas sincrônicas percebem o tempo como um movimento helicoidal contínuo, integrando passado, presente e futuro simultaneamente. Tendem a enfatizar a realização de várias atividades em paralelo, gerando possibilidades futuras. Por outro lado, as culturas seqüenciais percebem o tempo como uma linha reta na qual eventos diferentes e não comparáveis são dispostos seqüencialmente em intervalos regulares.

O dilema apresentado a seguir revela que as opções apontadas por vários entrevistados brasileiros demonstram uma reconciliação entre a utilização seqüencial do tempo e a busca de sinergia e de interação das atividades desenvolvidas na administração simultânea dos projetos.

Questões escolhidas do questionário representando a dimensão: Seqüencial v. Sincrônico.

Questão: Ordenação de projetos

Você está gerenciando dois projetos similares para os quais você deve alocar um único orçamento de um ano e um funcionário.

Como você distribuiria os projetos a esta pessoa

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) Terminaria o projeto A na primeira metade do ano e trabalharia no projeto B na segunda metade do ano. (Polarização - tempo seqüencial).
- b) Gerenciaria os dois projetos paralelamente durante o ano todo. Gosto do entusiasmo do gerenciamento de projetos, mesmo que seja estressante às vezes. (Polarização - tempo sincrônico).
- c) Gerenciaria os dois projetos de forma paralela e buscaria economias através da sinergia e interação entre ambos para tentar completá-los antes do final do ano. (Reconciliação) (B-2, B-3) e (I - 1, I - 2 e I - 3).
- d) Iniciaria o projeto A e tiraria vantagem da experiência ganha para que o projeto B fosse

completado antes do final do ano. (Compromisso) (B-1).

- e) Começaria a gerenciar o projeto A e, mais tarde, durante as etapas finais deste, verificaria se o projeto B ainda existe e necessita ser realizado. (Reconciliação)

Análise das entrevistas em profundidade: Sincrônico v. seqüencial.

Em administração, as diferentes concepções de tempo determinam modos particulares de planejamento, estabelecimento de estratégia, e a noção de crescimento e desenvolvimento. Poderíamos dizer que as organizações deveriam ser estritamente orientadas para o futuro e para a sincronização das atividades à medida que o tempo para os processos de planejamento, produção e disposição do produto ao mercado consumidor tende a ser reduzido. Os conceitos de planejamento e de estabelecimento de estratégias são orientados para o futuro e, apesar de terem embutido a idéia de seqüência de eventos, mostram-se mutáveis e necessitam flexibilização na sincronização de atividades para serem efetivos.

O planejamento em culturas seqüenciais implica que todos os estágios devam ser completados a tempo para se atingir um objetivo.

Em culturas sincrônicas o planejamento focaliza o objetivo final, o que significa uma possível reestruturação dos estágios intermediários, que reduz sincronicamente o tempo de algumas etapas.

O Brasil é percebido como uma cultura sincrônica que controla vários processos simultaneamente. O aspecto negativo desta sincronização é que o executivo brasileiro pode perder a noção de prioridade, o que não ocorre com os ingleses, que focalizam os problemas ao priorizar necessidades, descartando as atividades que não trazem benefícios para a companhia.

TABELA 12: Tempo seqüencial v. Tempo sincrônico: Resumo da Análise das Entrevistas.

Executivo Inglês (Tempo seqüencial)	Executivo Brasileiro (Tempo sincrônico)
<ul style="list-style-type: none">• fazer uma coisa de cada vez• manter-se no programado	<ul style="list-style-type: none">• fazer várias coisas ao mesmo tempo• desviar-se do programado

4.1.7. DIMENSÃO CULTURAL: INTERNAMENTE ORIENTADO V. EXTERNAMENTE ORIENTADO

A dimensão cultural descrita nesta seção refere-se ao modo como diferentes culturas relacionam-se com o ambiente. As sociedades podem adotar diferentes posturas: a primeira seria uma tentativa de controlar a natureza segundo suas necessidades, atuando contra o ambiente, explorando-a como um recurso. A segunda postura seria de harmonização das necessidades da sociedade com as leis e forças da natureza, ou seja, uma atuação com o ambiente menos ameaçadora, focada na preservação dos recursos.

Questão escolhida do questionário representando a dimensão: Internamente orientado v. externamente orientado.

Questão: O valor do retorno (*feedback*)

*Qual das seguintes opções melhor descreve a sua visão sobre o valor do retorno (*feedback*) com relação a operações de negócios?*

(Respostas de brasileiros e ingleses)

- a) O retorno é vital para que possamos medir o desvio de nossa estratégia, reduzi-lo sistematicamente, corrigir os erros e eliminá-los, e reter a iniciativa. (Polarização - internamente orientado).
- b) O retorno é vital para que possamos ouvir nossos clientes, favorecer seus objetivos e nos adaptar às mudanças em nosso caminho original. (Polarização – externamente orientado)

(B-2 e B-3).

- c) O retorno é vital para que possamos medir o desvio de nossa estratégia e, então, corrigir nossos objetivos ou modificar a estratégia. (Reconciliação) (I - 1) (I - 3).
- d) O retorno é vital para que possamos ouvir nossos clientes e descobrir como seus objetivos podem ser alcançados através da transformação dos nossos. (Reconciliação) (B - 1).
- e) Todo retorno é vital porque podemos usá-lo de formas diferentes em situações diferentes, seja para mudarmos marginalmente, seja para nos orientarmos novamente de forma total. (Compromisso) (I - 2).

De acordo com o resultado da pesquisa quantitativa de Hampden-Turner (2000) em anexo, Brasil e Reino Unido são classificados como culturas internamente orientadas. Entretanto, segundo a pesquisa qualitativa realizada com executivos provenientes de ambos os países, nota-se uma tentativa de reconciliação (alternativas c, d) entre valores conflitantes: externamente orientado e internamente orientado, ou seja, o ideal é o ajustamento de suas estratégias internas às forças externas para a obtenção de vantagens nos negócios mediante o atendimento/antecipação das necessidades dos consumidores.

Análise das entrevistas em profundidade: Internamente orientado v. externamente orientado.

Os Negócios e sua Relação com a Natureza.

As opções escolhidas pelos brasileiros diante do dilema apresentado indicam características de uma cultura externamente orientada.

No caso de culturas externamente orientadas, o controle sobre as estratégias, planejamento e operações da organização está fortemente condicionado por forças externas. Não nos referimos a destino. Neste caso, forças externas referem-se à adequação das estratégias da empresa com as demandas ambientais tais como desenvolvimento sustentado, modificação das relações de trabalho (emprego) e estabelecimento de parcerias: "Para mim, o *feedback*, o retorno é informação, nada mais que isso, seja essa informação que você mesmo descobriu ou que veio sobre a forma de um retorno fornecido por outras pessoas, é tudo apenas informação. Quando nos referimos a retorno

queremos dizer que você realizou algum tipo de trabalho para alguém e que você está obtendo um retorno informativo desse alguém dizendo se você fez um bom ou mau trabalho. Sinto que é apenas o ato de juntar mais informação de ter mais informação que pode ser usada em, por exemplo, na decisão de fazer o mesmo trabalho de uma forma diferente da próxima vez ou o que você fez foi completamente errado, você errou, e você deveria tirar uma lição dessa informação" (I-2).

A América do Norte e os países da Europa Ocidental são muitíssimo internamente orientados enquanto países asiáticos como Japão e Singapura mostram-se externamente orientados, ou seja, o *feedback* do consumidor significa que é o mercado, e não os seus administradores, que decide e orienta as estratégias das empresas. No caso das culturas internamente orientadas, o conceito de estratégia dos negócios está enraizado no plano elaborado previamente para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes; entretanto, o trabalho do administrador deve procurar seguir tais estratégias, dotando-as de flexibilidade para que sejam modeladas pelas demandas externas.

O Brasil é classificado, segundo pesquisa de Hampden-Turner (2000), como uma cultura internamente orientada. Baseado nesta orientação de valor cultural, compreendemos por que o passo das mudanças no Brasil parece não ser muito bem compreendido pelos investidores estrangeiros. Muitos se esquecem que são grandes mudanças e que há implicações para a sociedade. Para que as mudanças ocorram é necessário que seja dispensada a devida atenção às implicações com políticos, empresários e com a sociedade em geral: "Trata-se de um processo lento e requer uma excelente plataforma de diálogo com todos os envolvidos para que haja confiança nas mudanças" (I-1).

Apesar de internamente orientadas, observamos que as empresas européias são bastante demandadas pela sociedade em termos de suas responsabilidades sociais. A tendência na indústria de energia é a busca permanente da reconciliação entre o dilema: manutenção do meio ambiente v. exploração de recursos. Por este motivo, graças ao avanço tecnológico, as operações de petróleo tendem a ser mais limpas, com danos mínimos ao ambiente, a exploração de recursos tende a ser maior e mais eficiente.

TABELA 13: Internamente Orientado v. Externamente Orientado: Resumo da Análise das Entrevistas.

(Internamente Orientado)	Executivo Brasileiro e Inglês (Externamente Orientado)
<ul style="list-style-type: none"> • guiado pela consciência e convicção interna 	<ul style="list-style-type: none"> • responsivo às influências externas • estratégias da empresa orientação às demandas externas (flexibilidade) • afetado pelo nível de conscientização da sociedade • políticas guiadas pela administração de saúde e segurança e gestão ambiental • incentivo ao estabelecimento de enfoque global

CAPÍTULO 5

5.1. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este é um trabalho de natureza exploratória, e o levantamento de informações promovido pela pesquisa foi feito com base em “estudos de experiências” (Selltiz *et alii*, 1974) de executivos expatriados, a fim de que o conhecimento sobre o assunto fosse ampliado.

Partimos da premissa de que diferentes culturas carregam diferentes valores culturais que determinam modos particulares de resolução de problemas.

O objetivo geral foi estudar as diferenças nos valores culturais e suas influências sobre o comportamento do executivo expatriado.

Como objetivos específicos, tínhamos:

1. baseado nas pesquisas de Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000), analisar as diferenças de comportamento decorrentes de diferentes valores culturais,
2. elaborar um modelo que contemplasse alguns aspectos relacionados ao estudo dos conflitos decorrentes das diferenças nos valores culturais e às intenções para lidar com a situação conflitante.

Para alcançar o primeiro objetivo específico, foi utilizada a classificação dos países (Brasil e Reino Unido) nas dimensões culturais (tabela 4) e as análises das entrevistas em profundidade realizadas na pesquisa de campo.

Para atender ao segundo objetivo específico, foram estudadas a sistematização dos conceitos de valores culturais e intenções para lidar com conflitos (fundamentadas nas obras de Hampden-Turner e Trompenaars, 1983, 2000), e o modelo de Robbins (1998) sobre o processo de resolução de conflitos. Da junção destes dois referenciais teóricos elaborou-se um novo modelo que contempla alguns aspectos decorrentes das diferenças nos valores culturais e as intenções para lidar com a situação de conflito, e que serão explicados nas páginas seguintes. Para o atendimento ao objetivo geral é necessário atender aos objetivos específicos, portanto, enunciaremos na seqüência o atendimento aos objetivos específicos do estudo:

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Baseado nas pesquisas de Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000), analisar as diferenças de comportamento decorrentes de diferentes valores culturais,.

Para o estudo das diferenças de comportamento decorrentes de diferentes valores culturais entre brasileiros e ingleses, utilizamos as pesquisas de Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000), cuja classificação será apresentada na tabela 14.

TABELA 14 : Classificação dos países (Brasil e Reino Unido) nas Dimensões Culturais.

Reino Unido	Brasil
Universalista	Particularista
Individualista	Comunitarista
Neutro	Afetivo
Específico	Difuso
<i>Status</i> atribuído	<i>Status</i> alcançado
Tempo seqüencial	Tempo sincrônico
Internamente Orientado	Internamente Orientado

Fonte: Autora.

Brasil e Reino Unido classificam-se diferentemente em algumas dimensões culturais. Uma vez verificadas as diferenças quantitativas nas dimensões culturais (vide tabela 14 e gráficos no anexo 2), apresentamos as diferenças de comportamento decorrentes de diferentes valores culturais, cuja análise teve como base a pesquisa de campo realizada com executivos ingleses e brasileiros que trabalham em multinacionais na condição de expatriados.

Primeiramente, analisamos os executivos ingleses classificados nas dimensões culturais e, na seqüência, os brasileiros.

Universalismo v. Particularismo

Segundo a tabela 14 , o executivo inglês classificado na dimensão universalista apresenta características relacionadas ao respeito e cumprimento das leis; prefere a disciplina e a defesa dos direitos humanos, além de dar tratamento equânime aos subordinados no contexto organizacional.

O respeito às leis e a preferência pela disciplina deve-se à credibilidade que as instituições públicas (políticas e legais) têm perante a sociedade inglesa.

O lado positivo da orientação universalista é a defesa dos direitos humanos em detrimento da defesa das relações pessoais. Este valor contribui para uma postura estritamente profissional em relação aos seus subordinados, ou seja, num processo decisório sobre promoções o executivo inglês preservará a concepção de igualdade de direitos.

Entretanto, o lado negativo desta dimensão é a tendência para o estabelecimento de padrões universais em prejuízo das particularidades do contexto.

Individualismo v. Comunitarismo

Pessoas orientadas primeiramente para o seu próprio *self* são denominadas individualistas. Os ingleses classificados nesta dimensão são competitivos, reservados e têm dificuldade para trabalhar em equipe.

O aspecto positivo do valor individualista é que ele promove o desenvolvimento de profissionais com desempenho superior. A competitividade entre os executivos ingleses é evidenciada em situações cotidianas no trabalho. Percebe-se uma propensão menor ao auxílio entre as pessoas que trabalham em áreas correlatas, além da dificuldade na comunicação em virtude da retenção de informações. O fluxo de informações, mesmo dentro de uma equipe de trabalho, muitas vezes ocorre estritamente pelas vias formais. Este fato é fortemente percebido pelos executivos brasileiros como uma decorrência do estilo reservado dos ingleses e da conseqüente dificuldade de interação. O lado negativo deste valor é, então, a excessiva competição, que impede a interação das pessoas no trabalho em equipe.

Neutro v. Afetivo

A preferência pela racionalidade é uma característica marcante. A cultura inglesa é classificada como neutra em razão da formalidade e do controle de expressões emocionais. Tais características reforçam a imagem que se tem dos ingleses de um povo frio, impessoal e sério. O fato de a emoção ser desconectada do aspecto profissional não significa que os ingleses não tenham emoção. Historicamente, grandes artistas, escritores, teatrólogos e pintores têm manifestado as emoções de seu povo. Além do aspecto artístico e literário, os ingleses usam o humor como uma forma de libertar as emoções que permanecem escondidas atrás da dura expressão labial (*stiff upper lip*). Além disso, utilizam o eufemismo ou a ironia como formas sutis de comunicação, a fim de controlar expressões carregadas de emoção.

O lado positivo de uma cultura neutra que valoriza o estilo racional de administrar suas emoções revela-se no mérito do profissionalismo no contexto organizacional, ou seja, há garantia da racionalidade num processo decisório.

Por outro lado, a dissimulação das emoções exige um esforço maior dos executivos que interagem com os ingleses no sentido de que há que se traduzir esta linguagem não-verbal. Tal controle parece, em alguns casos, confundir os brasileiros, pois não há demonstração visível de emoção mesmo quando estão sendo discutidos assuntos de grande importância.

Específico v. Difuso

Na dimensão específico v. difuso os ingleses valorizam a especificidade de suas relações, distinguindo claramente o espaço público do privado, ou seja, sua vida social e no trabalho não se mistura com a vida pessoal. A extensão desta preferência pode ser observada no estilo direto de resolução de problemas, na formalidade e na base das relações funcionais que eles estabelecem na organização. Como reflexo, observamos que os gerentes ingleses têm menor propensão a interessar-se pela vida pessoal de seus subordinados.

O lado positivo deste comportamento relaciona-se com a dimensão anteriormente analisada (cultura neutra), pois não se misturam relações pessoais com tomada de decisão.

O lado negativo desta especificidade é que o estilo "direto ao ponto" dos ingleses, em alguns casos, é percebido como grosseiro pelos brasileiros. Ainda, a importância das relações pessoais precedendo os negócios é valorizada em vários países de origem latina. Este valor pode provocar uma percepção errônea dos ingleses (propina) diante de um convite informal para o estabelecimento de relações pessoais.

***Status* Atribuído v. *Status* Alcançado**

O critério utilizado pelos ingleses para outorgarem *status* a um indivíduo relaciona-se com a valorização de qualidades, atributos que uma pessoa possui sem ter sido dada a ela opção de escolha, ou seja, aquilo que a pessoa é (*status* atribuído): sexo, origem étnica, títulos obtidos por herança e idade, etc.

A extrema valorização da tradição histórica revela-se nas manifestações culturais visíveis, como a monarquia e a tradição secular dos *Colleges* da Universidade de Cambridge e de Oxford, instituições educacionais mais tradicionais da Inglaterra.

O lado positivo da valorização do *status* atribuído é a manutenção da história do país; o lado negativo, porém, é o preconceito cultural. Em consequência de seu passado imperialista, os ingleses cultuam um sentimento de superioridade em relação a outras culturas. Esta característica reflete no ambiente organizacional de várias empresas européias pela valorização da nacionalidade como critério na escolha de profissionais para posições de controle (CEO, financeiro), designados para trabalhar em subsidiárias de outros países. Tal política pode provocar efeitos adversos sobre a captação e desenvolvimento de recursos humanos nos países onde a companhia opera.

Tempo seqüencial v. Tempo sincrônico

O modo como as culturas se relacionam com o tempo presente, passado e futuro revela seus valores culturais. A concepção de tempo, então, é afetada pelos valores da cultura e conseqüentemente tem implicações no contexto de negócios, no modo como planejamos, executamos e coordenamos nossas atividades (Hampden-Turner, 1983, 2000).

Os ingleses são classificados na cultura seqüencial, ou seja, eles percebem o tempo como uma linha reta na qual eventos diferentes e não comparáveis são dispostos seqüencialmente em intervalos regulares. O planejamento nas culturas seqüenciais é feito de forma que todos os estágios sejam completados a tempo para se atingir um objetivo.

O aspecto positivo do tempo seqüencial é a sistematização passo a passo de procedimentos e a capacidade de foco e priorização de metas a serem alcançadas. Por outro lado, o aspecto negativo de culturas seqüenciais está na possível rigidez de procedimentos.

Apesar de estarem classificados numa cultura seqüencial (Hampden-Turner, 1983, 2000), os ingleses são orientados para a gestão sincrônica de projetos, segundo a pesquisa qualitativa.

Internamente Orientado v. Externamente Orientado

As sociedades podem adotar diferentes posturas no relacionamento com o ambiente. Segundo Hampden-Turner (2000), o Reino Unido é classificado como internamente orientado; ao explorarmos, porém, esta dimensão cultural na pesquisa de campo realizada com executivos ingleses, observamos que há uma tentativa de reconciliação entre os valores conflitantes: externamente e internamente orientado. O ideal, portanto, é o ajustamento de suas estratégias internas às forças externas, ou seja, atender/antecipar as necessidades dos consumidores.

Apesar de internamente orientadas, as empresas européias são bastante demandadas pela sociedade por suas responsabilidades sociais. A tendência na indústria de energia é a busca permanente de reconciliação do dilema: manutenção do meio ambiente v. exploração de recursos. Por este motivo, graças ao avanço tecnológico, as operações de petróleo tendem a ser mais limpas, com danos mínimos ao ambiente, e a exploração de recursos tende a ser maior e mais eficiente.

Com o advento da *internet*, a sociedade tem tido acesso a um número maior de informações, e adquirido maior consciência sobre quais benefícios as companhias, especialmente as multinacionais, têm trazido ao país. A sociedade tem cobrado a minimização dos impactos ambientais e as contribuições que são trazidas para a comunidade.

A companhia onde trabalham os executivos entrevistados nesta pesquisa, segue estritamente

o que é conhecido por "Princípios de Negócios". Trata-se de um documento que enfatiza a importância da manutenção da confiança de acionistas, empregados, consumidores, parceiros com quem a companhia realiza negócios e comunidades afetadas pela atuação do grupo. Norteada principalmente pela atividade de produção e exploração de petróleo, a companhia preocupa-se com a exploração dos recursos combinada com a promoção de desenvolvimento sustentado, atendendo as necessidades daquela população.

Distante de uma postura paternalista, a política de desenvolvimento sustentado baseia-se na criação de uma fonte de renda que proporcione às comunidades um meio independente de sobrevivência. Este processo apresenta uma estruturação formal que compreende a avaliação financeira do projeto, a tecnologia envolvida e a determinação dos programas juntamente com a comunidade e com aproveitamento dos recursos locais. Exemplos destes projetos incluem escola de artesanato em região de gado (couro), formação de professores e criação de ostras nas vilas de pescadores.

A conscientização da empresa para a sua responsabilidade social e o conseqüente estabelecimento de seus princípios éticos estão enraizados nos valores da corporação, mas atendem especialmente às demandas crescentes dos governos e das comunidades afetadas.

Em virtude da maturação das áreas de óleo no Mar do Norte, as companhias européias estão buscando penetração em novas fronteiras de exploração, tais como América Latina, África e Cáspio.

O nível de conscientização da população eleva-se tão rapidamente que, na opinião dos entrevistados, as licenças de operação para as companhias de energia serão dadas, no futuro, pela sociedade. Sobreviverão as organizações que conseguirem dar efetivamente uma contribuição à área social, tanto no que se refere à geração de empregos como à transformação do ambiente social, político e econômico.

Na visão dos entrevistados, as empresas serão avaliadas, no futuro, por indicadores de segurança e saúde ocupacional, ambientais, de reputação, de diversidade de mão-de-obra, além dos indicadores financeiros tradicionais.

Diferentemente do que ocorria no passado, as indústrias de alta periculosidade, especialmente as ligadas a óleo e gás, estão preocupadas com o *health-safety e environmental management*. Estas políticas relacionam-se respectivamente com o desempenho em segurança e com o desempenho ambiental. O indicador de saúde e segurança tem como objetivo a diminuição de acidentes fatais envolvendo empregados e contratados da companhia. O indicador de desempenho ambiental relaciona-se com o controle dos níveis de emissão de poluentes no ar, derramamento de óleo na água e com incentivos à reciclagem de materiais.

Como consequência das políticas acima mencionadas, melhora o indicador *reputation management*, ou seja, a sociedade entende que as ações da companhia estão integrando os objetivos de negócios à preservação dos recursos ambientais e humanos.

A diversidade cultural é uma política motivada por demandas sociais em prol da igualdade de oportunidades. Apesar de admitir a dificuldade em mensurar os resultados da diversidade, a companhia tem incentivado a constituição de uma equipe globalmente diversa para que esta participe da orientação das direções estratégicas da empresa e da avaliação dos avanços nas áreas relacionadas à mudança cultural e na composição da força de trabalho.

Na seqüência, resumiremos os aspectos positivos e negativos dos ingleses em cada dimensão cultural.

TABELA 15: Aspectos Positivos e Negativos dos Ingleses nas Dimensões culturais.

INGLESES	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
UNIVERSALISTA	<ul style="list-style-type: none"> • profissionalismo, disciplina, igualdade de direitos, honestidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • ignora particularidades do contexto (circunstâncias especiais).
INDIVIDUALISTA	<ul style="list-style-type: none"> • persegue desempenho superior, reservado, respeito à privacidade alheia. 	<ul style="list-style-type: none"> • excessiva competitividade, dificuldade p/ trabalho em equipe, difícil interação.
NEUTRO	<ul style="list-style-type: none"> • racionalidade nas decisões, controle emocional no ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • difícil tradução das suas emoções dissimuladas.
ESPECÍFICO	<ul style="list-style-type: none"> • abordagem "direta" dos problemas, priorização das atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • "direto ao ponto" é percebido como grosseiro pelos brasileiros.
STATUS ATRIBUÍDO	<ul style="list-style-type: none"> • valorização da história e das tradições, respeito às satisfações pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • preconceito cultural (superioridade).
TEMPO SEQUENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • sistematização de procedimentos, priorização de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • rigidez nos procedimentos.
RECONCILIAÇÃO ENTRE INTERNAMENTE E EXTERNAMENTE ORIENTADO.	<ul style="list-style-type: none"> • reconciliação de demandas do mercado com o redirecionamento das estratégias corporativas. Uso da força do oponente para benefício próprio. 	<ul style="list-style-type: none"> • incapacidade de pensar por si mesmo, extrema dependência de feedback.

Ainda segundo a análise dos diferentes comportamentos que geram situações de conflito, os brasileiros encaixam-se nas seguintes dimensões de valores culturais (tabela 14): particularistas, comunitaristas, afetivos, difusos, *status* atribuído, tempo sincrônico e internamente orientado (Hampden-Turner, 2000), que descrevemos na seqüência:

Universalismo v. Particularismo

Como característica de uma cultura particularista, os executivos brasileiros valorizam o aspecto relacional, defendendo suas relações de amizade em detrimento do cumprimento de leis e regras. No ambiente organizacional verifica-se a extensão deste valor cultural no estilo de gerenciamento voltado para "as relações com seus subordinados". O gerente brasileiro mostra-se mais propenso a defender seus empregados que os gerentes ingleses, que apresentam vínculos muito menores. Outro aspecto relevante é que as relações que o indivíduo estabelece são, em muitos casos, determinantes no processo de carreira e no estabelecimento de relações de negócios. Não podemos afirmar que o desempenho seja irrelevante, porém é necessário considerar as influências das relações pessoais num processo de decisão. Os relacionamentos podem interferir até certo ponto no modo como as pessoas são selecionadas para ascender gerencialmente, mas o sistema se encarregará de corrigir as distorções.

Um aspecto positivo do caráter particularista da cultura brasileira é a preocupação demonstrada diante da possibilidade de destruição de um relacionamento de amizade. Este aspecto relacional é apresentado como um facilitador na resolução de conflitos, porque promove a abertura dos canais de comunicação.

Entretanto, há inúmeros pontos negativos no caráter particularista, especialmente se considerarmos as implicações éticas e os efeitos sociais mais amplos quando se sobrepõem as relações pessoais às leis e regras universais. Associada à dimensão particularista, a expressão "jeitinho" foi classificada como prejudicial à imagem da sociedade brasileira porque traduz indisciplina e seu descrédito das instituições públicas e legais. O cenário político foi apontado como o exemplo mais concreto desta cultura associativa de defesa dos interesses particulares.

Individualismo v. Comunitarismo

Pessoas que colocam a comunidade em primeiro lugar e têm como sua orientação primária o compartilhamento dos benefícios com vários indivíduos dentro de um grupo são denominadas comunitaristas. Classificados nesta dimensão cultural, os brasileiros revelam-se bastante cooperativos, inclinados ao trabalho em equipe e, graças à forte interação, compartilham informações com agilidade no contexto organizacional.

O aspecto positivo desta dimensão comunitarista é o auxílio prestado pelos brasileiros tanto aos expatriados na Inglaterra como aos ingleses no Brasil. Os brasileiros mostram-se mais propensos a ajudar no processo de socialização de novos expatriados, de adaptação à nova cultura. Entretanto, a formação de grupos de apoio a brasileiros no exterior pode revelar-se negativa em razão da possibilidade de formação de "guetos", que prejudicaria o aprendizado da nova cultura.

Neutro v. Afetivo

A cultura brasileira é classificada como afetiva em decorrência de características marcantes como: demonstração de emoções no ambiente de trabalho, uso de contato físico (abraços e beijos) para evidenciar apreço, tom de voz alto e expressão facial transparente.

O estilo de gerenciamento brasileiro, que é classificado como afetivo, é analisado nos seus aspectos positivos e negativos. O aspecto positivo relaciona-se com a percepção mais aguçada que, de um modo geral, o gerente tem sobre possíveis dificuldades pessoais de seus subordinados. Por outro lado, há uma tendência de a emoção e a razão tornarem-se indistintas. Profissionalmente, este estilo emotivo de gerenciar pode ser negativo pois o processo decisório torna-se uma questão pessoal.

Os brasileiros reconhecem o aspecto extremamente positivo do controle emocional no ambiente de negócios, porém consideram-no antinatural, uma violência "a sua natureza". Alguns deles admitiram que fazem concessões quanto ao seu lado emocional quando existem fatores que os forcem ao controle.

Específico v. Difuso

Na dimensão específico v. difuso os brasileiros valorizam o aspecto difuso de suas relações, ou seja, há uma sobreposição de áreas da vida social e do trabalho à vida pessoal do indivíduo. A extensão desta preferência pode ser observada no estilo indireto de resolver problemas, ou seja, as discussões são feitas ao redor do problema. Frequentemente é solicitado o auxílio de uma terceira parte para ajudar a resolver problemas, o que pode gerar novas e criativas formas de superação de dificuldades. Ainda, para se estabelecer as relações de negócios é necessário o estabelecimento de relações pessoais. Há vários casos em que negócios são realizados fora do ambiente da empresa.

O lado positivo da dimensão difusa repousa na facilidade de promoção de um ambiente amigável no trabalho: os subordinados não são vistos estritamente em seus papéis funcionais, pois há, por parte do gerente, um interesse genuíno por aspectos da vida pessoal do empregado. Porém, o lado negativo do aspecto difuso da cultura brasileira é a excessiva informalidade decorrente do ambiente amigável das reuniões. Na percepção dos entrevistados brasileiros e ingleses esta característica pode gerar uma dificuldade quando há necessidade de uma tomada de decisão ágil. Há perda de foco e conseqüente lentidão no processo.

Outro problema decorrente desta preferência pela dimensão difusa: o estabelecimento, no Brasil, de relações pessoais precedendo as relações comerciais, agravado pelo costume de realizar negócios em ocasiões sociais (jantares), pode ser interpretado como uma tentativa de propina por parte dos estrangeiros.

O estilo indireto de resolver os problemas tem como ponto negativo um gasto maior de tempo porque estes voltam a ser discutidos em mais de uma ocasião.

***Status* Atribuído v. *Status* Alcançado**

O critério utilizado pelos brasileiros para outorgar *status* a um indivíduo é a valorização das realizações, especialmente na esfera profissional, ou seja, o *status* alcançado. Porém, quando a avaliação dos valores é na esfera pessoal, observamos que há uma tentativa de reconciliação dos pólos opostos: *status* alcançado e *status* atribuído. O brasileiro valoriza o exercício de uma função

que respeite e expresse sua natureza e sua vontade.

Tempo seqüencial v. Tempo sincrônico

Quanto à concepção de tempo, os brasileiros são classificados numa cultura sincrônica que controla vários processos simultaneamente. Apesar de Brasil e Reino Unido serem classificados respectivamente como cultura sincrônica e cultura seqüencial, observamos que há uma tentativa de reconciliação desses valores opostos. Esta busca pela reconciliação ocorre em razão do ambiente competitivo das organizações dos dois países.

As organizações caracterizam-se por sua orientação para o futuro e para a sincronização das suas atividades, visto que o tempo para processos de planejamento, produção e disponibilidade do produto para o mercado consumidor tende a ser reduzido. Os conceitos de planejamento e de estabelecimento de estratégias são orientados para o futuro e, apesar de terem embutido a idéia de seqüência de eventos, mostram-se mutáveis, necessitando flexibilização na sincronização de atividades para serem efetivos.

O aspecto negativo da sincronização é que o executivo brasileiro pode perder a noção de prioridade, o que não ocorre com os ingleses, que focalizam os problemas ao priorizar as necessidades, descartando as atividades que não trazem benefícios à companhia.

Na seqüência, resumiremos os aspectos positivos e negativos dos brasileiros em cada dimensão cultural.

TABELA 16: Aspectos Positivos e Negativos dos Brasileiros nas Dimensões Culturais.

BRASILEIROS	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
PARTICULARISTA	<ul style="list-style-type: none"> • preocupação com a destruição das relações de amizade, relações facilitam a resolução de conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • implicações éticas e efeitos sociais negativos, indisciplina, burlar as leis, descrédito das instituições públicas e legais.
COMUNITARISTA	<ul style="list-style-type: none"> • apoio aos expatriados, facilita a socialização. 	<ul style="list-style-type: none"> • formação de "guetos"
AFETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • percepção de dificuldades dos subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • emoção e razão tornam-se indistintas nas decisões profissionais: beijos e abraços no ambiente de trabalho.
DIFUSO	<ul style="list-style-type: none"> • promoção de ambiente amigável no trabalho, empregados não são vistos só no aspecto funcional (relações). 	<ul style="list-style-type: none"> • excessiva informalidade em reuniões, perda de foco e lentidão em processos de tomada de decisão.
STATUS ALCANÇADO	<ul style="list-style-type: none"> • valorização das realizações profissionais, foco no desempenho . 	<ul style="list-style-type: none"> • ignorar a natureza da pessoa, sua satisfação .
TEMPO SINCRÔNICO	<ul style="list-style-type: none"> • controle de vários processos simultaneamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • dificuldade para priorizar as necessidades.
RECONCILIAÇÃO ENTRE INTERNAMENTE E EXTERNAMENTE ORIENTADO.	<ul style="list-style-type: none"> • reconciliação de demandas do mercado com o redirecionamento das estratégias corporativas. Uso da força do oponente para benefício próprio. 	<ul style="list-style-type: none"> • incapacidade de pensar por si mesmo, extrema dependência de feedback.

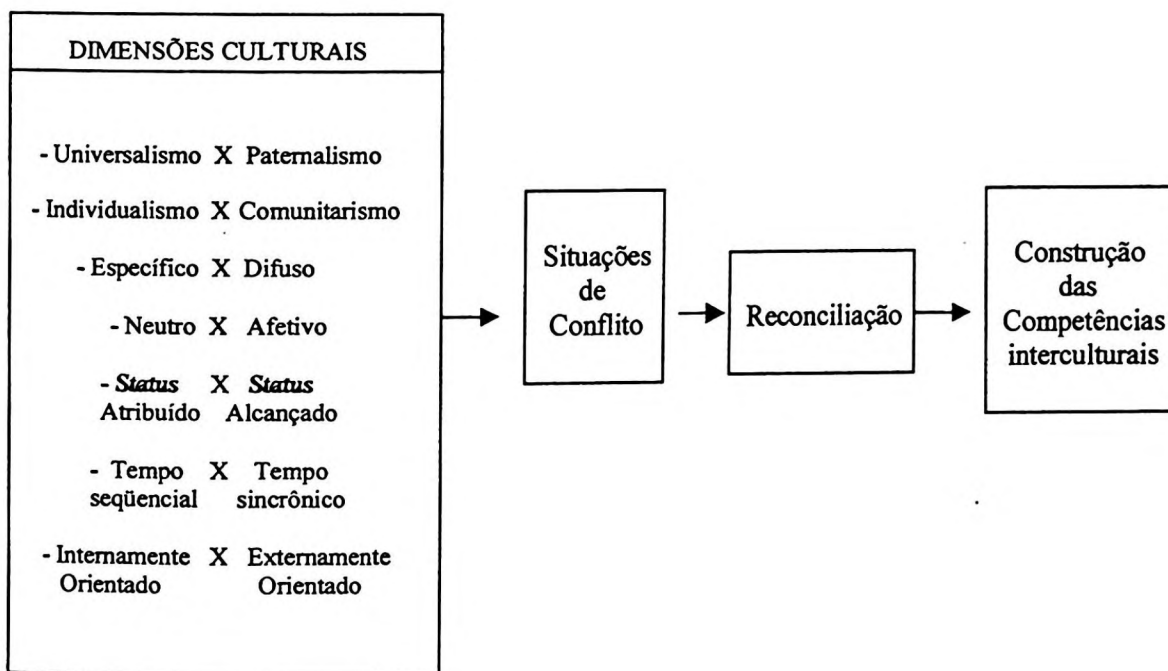
Atendendo ao segundo dos objetivos específicos do trabalho, enunciaremos brevemente os

referenciais teóricos que serviram de base para a elaboração do novo modelo.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Apresentação do modelo que contempla alguns dos aspectos relacionados ao estudo dos conflitos decorrentes das diferenças nos valores culturais e as intenções para lidar com situações conflitantes.

A sistematização dos conceitos de Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000) e o modelo de Robbins (1998) serão a base do novo modelo proposto por este trabalho. O estudo de Hampden-Turner e Trompenaars considera as orientações baseadas em valores culturais como a origem das situações de conflito e a reconciliação como a intenção mais adequada para a construção das competências interculturais (figura 13).

FIGURA 13: Sistematização dos Conceitos de Valores Culturais e Intenções para Lidar com Conflitos (baseada nas obras de Hampden-Turner, 1983, 2000)

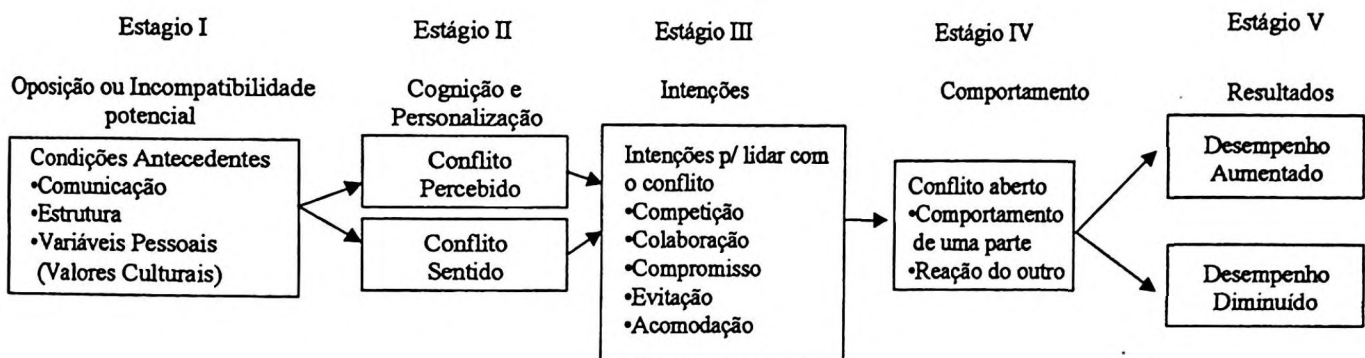


Fonte: Autora.

O modelo adaptado de Robbins (1998), explicado anteriormente na revisão bibliográfica, mostra as variáveis do processo de conflito, ilustrando os seus estágios e ressaltando as intenções

do indivíduo ao lidar com a resolução de conflitos. A partir das intenções para lidar com a situação de conflito (competição, colaboração, compromisso, evitação e acomodação) poderemos verificar os resultados, demonstrando o desempenho aumentado ou diminuído do grupo (figura 14).

FIGURA 14 : Processo de Resolução de Conflito



Fonte: Adaptado de ROBBINS, S. P. *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Observando os esquemas da sistematização da obra de Hampden-Turner e Trompenaars e o modelo adaptado de Robbins, verificamos que eles contemplam as variáveis mais relevantes para o atendimento ao objetivo específico 2, quais sejam: as diferenças nos valores culturais e as intenções para lidar com o conflito.

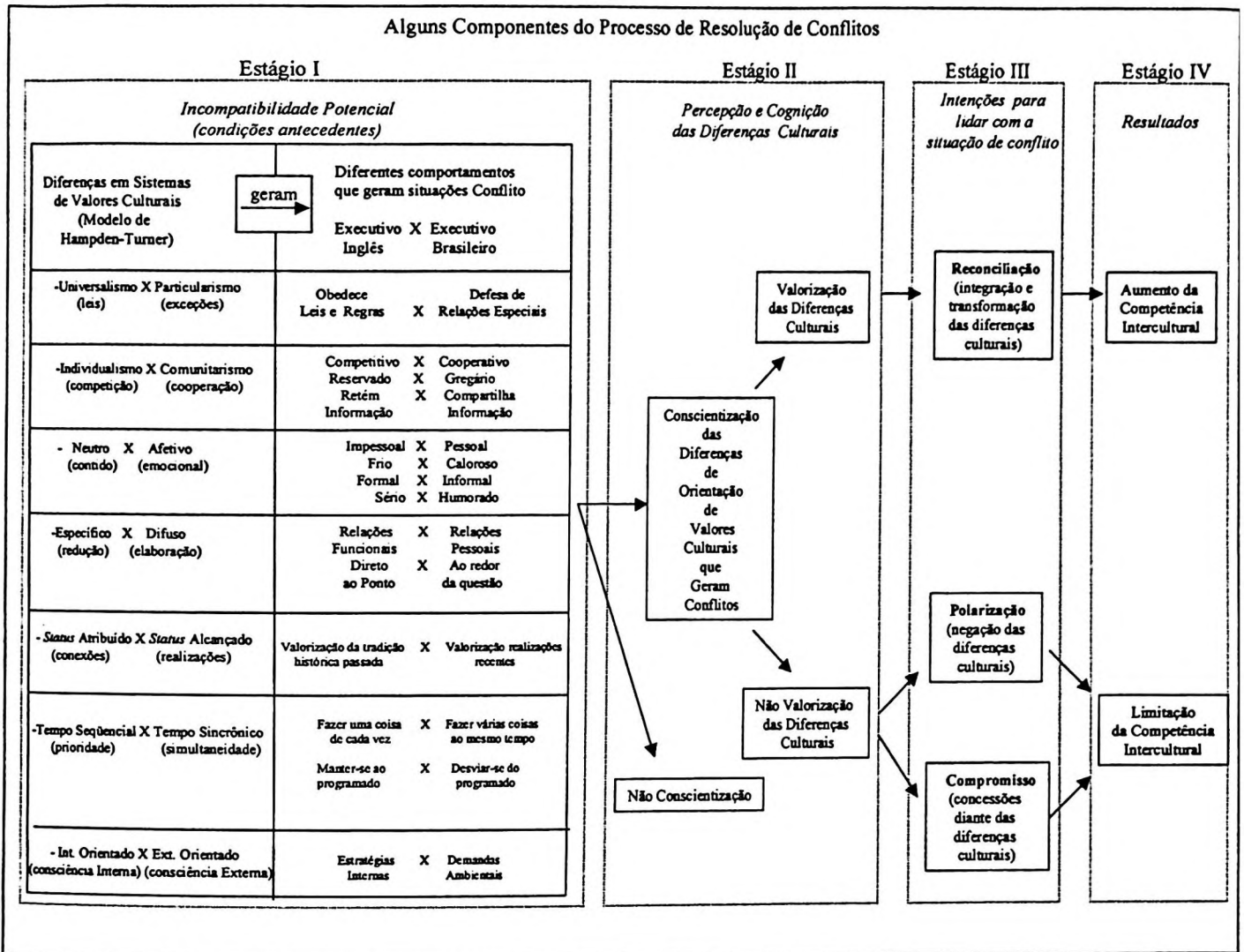
Analisando, então, a sistematização das obras de Hampden-Turner e Trompenaars, verificamos que ela está contida no modelo adaptado de Robbins (1998), porque os valores culturais são caracterizados como uma das condições antecedentes de incompatibilidade que geram os conflitos (estágio I), o conceito de reconciliação corresponde ao conceito de colaboração (estágio IV) e o aumento/limitação da competência intercultural corresponde ao desempenho aumentado/diminuído (estágio V) do modelo de Robbins. Os trabalhos de Hampden-Turner e Trompenaars enfatizam mais as diferenças nos valores culturais como condições antecedentes de conflitos. Portanto, os estudos sobre as dimensões culturais, realizados por Hampden-Turner e Trompenaars, contribuem para o aprofundamento de uma das condições antecedentes (incompatibilidade potencial) sugeridas por Robbins no primeiro estágio do conflito, vindo ao

encontro do interesse deste trabalho.

O modelo proposto nesta tese tem, então, a finalidade de aprimorar os modelos pesquisados na literatura, enfatizando a importância da conscientização e valorização das diferenças nos valores culturais como geradoras de incompatibilidades potenciais. Além destes aspectos, indica a reconciliação de diferentes valores culturais como a intenção mais adequada ao se lidar com conflitos, tendo como resultado a construção das competências essenciais para um ambiente de trabalho internacional (figura 15).

Portanto, retomando o atendimento ao objetivo específico 2, faremos a proposição do novo modelo, que é a junção entre a sistematização das obras de Hampden-Turner e Trompenaars e o modelo de Robbins (1998) com sua adaptação, apresentando um possível processo de geração e resolução de conflitos. O modelo é composto por quatro estágios: oposição ou incompatibilidade potencial, percepção e cognição da situação, intenções para lidar com a situação, e resultados.

FIGURA 15: Modelo Proposto pelo Estudo



Fonte: Autora

A figura 15, que explicaremos a seguir, representa o modelo proposto, atendendo ao objetivo específico 2.

O estágio I compreende as condições antecedentes da incompatibilidade potencial e relaciona-se com o estudo dos diferentes comportamentos (decorrentes de diferentes valores culturais) que geram situações de conflitos na interação entre executivos ingleses e brasileiros. As entrevistas em profundidade realizadas com executivos brasileiros e ingleses possibilitaram a ampliação do conhecimento a respeito destas diferenças em comportamentos mobilizados por seus

valores culturais distintos (explicitados no atendimento ao objetivo 1).

Apresentamos, na seqüência, as análises sintetizadas de cada dimensão de valor cultural (Hampden-Turner, 1983, 2000).

Se o respondente é universalista, há uma preferência pela criação e seguimento de regras, apreciação de generalizações, teorizações, explicações e desenvolvimento de competências essenciais às suas corporações. Acredita que procedimentos desenvolvidos claramente podem trazer ordem ao caos, criando sistemas viáveis. São pessoas que se sentem pouco confortáveis com as idiossincrasias, exceções, anomalias e ambigüidades. Preferem a ciência à arte, a ordem à desordem.

Se o respondente é particularista, há a apreciação de características não usuais, únicas e excepcionais. Sente-se pouco confortável com padronizações, regras e com o excessivo emprego da lógica e das sistematizações. Valoriza o aspecto pessoal e idiossincrático das relações. Nos negócios prefere relações com consumidores que possam dar à companhia valor agregado, que dificilmente pode ser reproduzido pelos concorrentes. Sente-se pouco confortável com procedimentos uniformes e respostas pré-programadas. O negócio é encarado mais como uma arte e inspiração do que como sistematização de processos.

Se o respondente é individualista, há uma tendência a colocar em primeiro lugar o individual, os direitos, a auto-expressão, a privacidade, o desenvolvimento e a auto-realização. Acredita que inovações individuais geram o conhecimento que será posteriormente explorado pela companhia como um todo. A competição promove, então, as melhores pessoas e as melhores idéias, que devem ser recompensadas, desenvolvidas e celebradas pela companhia. Esse respondente prefere desenvolver responsabilidades e potenciais individuais a trabalhar em equipe, com responsabilidades compartilhadas.

Se o respondente é comunitarista, a tendência é priorizar os interesses da comunidade, da equipe, e as responsabilidades sociais. Nos negócios, prefere indivíduos com desempenho excepcional mas que alcançam tal desempenho por compartilhar responsabilidades e atender melhor os consumidores. Oferecer produtos que atendam as necessidades da comunidade como um

todo é mais valorizado do que chamar a atenção para seu desempenho individual.

Se o respondente é neutro, há uma tendência à imparcialidade e ao distanciamento profissional, pois acredita que desta forma se resolvam questões com maior clareza do que com posturas emocionais que favorecem julgamentos distorcidos. Para este respondente as emoções negativas e positivas não devem ser manifestadas para a coerção de outros em prol das respostas requeridas, assim como deve-se encarar o fato de que as decisões podem ser afetadas pelo viés da percepção humana. Nos negócios, a emoção é encarada como um instrumento que exerce forte influência nas práticas de *marketing*; portanto, deve ser utilizada de forma deliberada e calculada para facilitar a persuasão de consumidores das qualidades de um produto.

Se o respondente é afetivo, há uma tendência à expressão de sentimentos positivos ou negativos. Ele acredita que se possa aprender a confiar nas emoções, por perceber que a expressão dos sentimentos de irritação, ódio, gratidão ou apreciação afeta as pessoas com quem interage. Portanto, para este respondente, aprende-se com a expressão de emoções quando esta é acompanhada pela reflexão sobre as razões que levaram àqueles sentimentos.

Se o respondente é específico, há uma preferência por números, classificações e compartimentos que facilitem a análise dos fatos em unidades precisas. Não mistura espaços públicos com privados, além de adotar o estilo "direto ao ponto" ao lidar com os fatos. Nos negócios, prefere as estatísticas, como um *feedback* preciso, ao invés de basear-se em definições ambíguas acerca do conceito sobre a satisfação do consumidor.

Se o respondente é difuso, há uma tendência em buscar a "figura completa", o "clima" da organização e a valorização de definições imprecisas como confiança, satisfação, moral dos empregados e cultura corporativa. Nos negócios, a qualidade real da organização, os padrões de crescimento e o sucesso são difíceis de serem medidos e definidos. Os números indicam apenas medidas que necessitam explicação.

Se o respondente se classifica no *status* alcançado, há uma tendência à valorização daquilo que as pessoas fazem, ou seja, das realizações demonstráveis por meio de mensuração de seu desempenho na organização. Não valoriza altas posições ocupadas graças a nobres intenções, importantes contatos ou família. Prefere o resultado real e atual das pessoas. Incentiva a competição

entre os empregados pela busca de melhores resultados, e sustenta o pagamento baseado no desempenho.

Se o respondente é classificado no *status* atribuído, há uma tendência à valorização daquilo que as pessoas são, ou seja, valoriza-se a realização profissional desde que ela seja a expressão genuína da realização pessoal.

Se o respondente é seqüencial, a noção de tempo traduz-se numa seqüência de eventos que devem ser organizados com a finalidade de otimização dos resultados. Nos negócios, acredita que se todos mantiverem seus programas dentro dos prazos, as entregas melhoram como consequência natural. Esse respondente valoriza os processos paralelos e o trabalho simultâneo em fases, desde que seja para diminuir os ciclos de tempo de produção.

Se o respondente é sincrônico, a noção de tempo é circular, há utilização de vários processos que geram oportunidades para atender as necessidades do cliente e manter a qualidade do produto.

Se o respondente é internamente orientado há uma tendência a mover-se pela consciência e convicções internas. Acredita que mudanças no ambiente externo podem atrasar o alcance dos objetivos que foram estabelecidos pelas estratégias internas da empresa.

Se o respondente é externamente orientado há uma tendência a seguir as mudanças do ambiente externo, redirecionando seus planos e estratégias para melhor competir e prosperar. Nos negócios, a demanda do consumidor é o fator-chave que redireciona e flexibiliza as estratégias da empresa.

O estágio I (figura 15) apresenta, então, as variáveis relacionadas com as diferenças nos sistemas de valores culturais e os conseqüentes comportamentos que geram potenciais situações conflitantes.

O estágio II relaciona-se com o modo como a pessoa percebe (selecionando e interpretando) as situações. Decorrente das condições antecedentes, a interpretação dada pelo indivíduo ao conflito pode estar carregada de emoções, criando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade. Nesta etapa pode ocorrer, ou não, a conscientização das diferenças nos valores culturais que geram

conflitos.

Entretanto, somente a conscientização das diferenças de orientação baseada nos valores culturais não é suficiente, o que importa é a atitude do indivíduo frente a elas. Portanto, ser consciente das diferenças é importante, mas se não houver valorização e respeito, não haverá “reconciliação” dos valores culturais (estágio III).

Percebe-se que há consciência sobre as diferenças culturais que podem gerar conflitos na interação entre brasileiros e ingleses. Há, por exemplo, um problema no que diz respeito a horários. A pergunta jocosa "horário brasileiro ou horário britânico?" esconde uma diferença de comportamento influenciada por valores culturais que pode gerar conflitos. No horário britânico oito horas significam oito horas (específico) e no horário brasileiro oito horas significam qualquer horário após as oito (difuso). Esta diferença de concepção pode ser muito frustrante e faz com que o horário brasileiro seja interpretado como desperdício de tempo pela concepção inglesa de pontualidade. Na realidade, o que se tem buscado é uma concessão de ambas as partes. No que se refere à pontualidade, os brasileiros tendem a se esforçar para chegar ao compromisso com apenas dez minutos de atraso, respeitando o "horário britânico". Os ingleses, por sua vez, assumem que os brasileiros jamais chegarão às oito pontualmente, e chegam com dez minutos de atraso, resolvendo este pequeno entrave de uma forma mais conciliatória.

Outra característica marcante na compreensão das diferenças culturais é o aspecto "difuso" que precede o estabelecimento das relações de negócios no Brasil. Segundo o inglês I-1, há uma característica comum entre a cultura do Oriente Médio e da América Latina, especialmente a do Brasil. No Oriente Médio os negócios são baseados em relações, naquilo que o executivo conhece (relações) e no que ele pensa sobre a pessoa (reputação). Se o executivo não tiver uma relação com a pessoa, ou com a família, ou com a organização, ele simplesmente falhará. Ser confiável e respeitado, qualquer que seja a capacidade do indivíduo para realizar o negócio, é uma necessidade. Se não existem as credenciais certas, as pessoas simplesmente não fazem negócios. Se não há as credenciais corretas, relações e reputação, o executivo não entra no jogo. Nos EUA e no UK isto não é muito freqüente, há o *e-commerce*, a compra e a venda são feitas por computador, atua-se no jogo, porém não há relações pessoais. Na América Latina, no Brasil, deve haver o estabelecimento de uma relação por um período de tempo, meses ou anos. Operando em qualquer nível, o executivo

não deve estabelecer relações apenas com o presidente da companhia. Relações corretas em todos os níveis da empresa devem ser mantidas: estabelecer as relações certas, comparecer aos eventos sociais corretos e ser convidado pelas pessoas certas. Porque o negócio não é feito no escritório, mas em ocasiões sociais. Muitos europeus interpretam esta característica de uma forma errônea, como propina. Parece que as relações são mais importantes e mais freqüentes no Brasil do que na Europa.

Quanto ao modo de resolver problemas, o brasileiro é apontado como mais explosivo e emocional (afetivo), ao passo que o inglês apresenta um comportamento ritual, mais profissional e emocionalmente controlado (neutro).

Os brasileiros são reconhecidamente mais comunicativos e expansivos, demonstram abertamente suas emoções e não se sentem ameaçados por esta característica. Este tipo de comportamento pode ser considerado um sinal de fraqueza do ponto de vista dos ingleses, porém não tem este significado para os brasileiros. Ao contrário, desde que equilibradas, as emoções deveriam fazer parte do dia-a-dia do trabalho. As emoções no ambiente de trabalho tendem a ser diferentes, mas deveriam ser demonstradas honestamente. Entretanto, na resolução de conflitos os brasileiros são mais propensos a usar argumentos irracionais enquanto os ingleses agem baseados em aspectos lógicos e racionais.

O estágio III caracteriza-se pelas intenções, ou seja, pela decisão de atuar de um determinado modo diante de um episódio conflituoso. Este estágio inclui declarações, ações e reações das partes envolvidas. Os tipos de intenção observados para administrar tal situação são: polarização, compromisso e reconciliação.

Na polarização, as pessoas insistem em seus próprios valores, em muitos casos negando uma posição contrária. No compromisso, as pessoas envolvidas no conflito concedem parte de seus valores em prol da solução. Entretanto, na reconciliação, valores opostos são combinados promovendo uma transformação da situação de conflito.

Descreveremos, na seqüência, alguns exemplos de "reconciliação" de valores opostos em situações de trabalho.

A diversidade cultural em equipes que tomam decisão pode conduzir a mudanças nas estratégias corporativas ou na flexibilidade organizacional, e ser vantajosa em um específico contexto de mercado (Amason, 1996). Os grupos com diversidade cultural devem ser coordenados por um coordenador de diversidade que integre as diferentes contribuições de pessoas provenientes de diversas partes do mundo. Um exemplo seriam as equipes globais que incorporam visões locais melhorando o funcionamento de projetos para lançamento de produtos mundialmente. Observa-se um esforço das companhias para o entendimento dos benefícios que a diversidade cultural pode trazer a diferentes áreas de negócios. Há uma percepção, compartilhada por diversas companhias, de que a diversidade traz benefícios; porém, não existem indicadores quantitativos sobre a diversidade cultural nas empresas, o que limita a medição objetiva. Atualmente, o incentivo às políticas em prol da diversidade cultural tem como alicerce não só as práticas de expatriação de executivos mas também as demandas da sociedade por responsabilidade social das empresas.

A sinergia decorrente da mistura de diferentes culturas é exemplificada por vários entrevistados: “Os melhores resultados aconteceram quando se misturou brasileiros e ingleses. É a experiência de ambos os lados, no aspecto técnico e comportamental, que facilita o trabalho em equipe. Geólogos, engenheiros e geofísicos trabalhando em equipe, mesclando conhecimentos, criando sinergia num trabalho multidisciplinar. Quando trouxemos brasileiros para trabalhar nesta equipe, que anteriormente era composta só de ingleses (e que não estava apresentando resultados satisfatórios), a cara do projeto mudou drasticamente. Conseguimos resultados tecnicamente mais expressivos e que foram reconhecidos por nossos sócios, inclusive pelo DTI, agência do governo que controla a área de petróleo. Percebe-se claramente que o britânico é fortemente competitivo; no mercado de trabalho ou dentro da companhia eles competem muito entre si. Isso tem um lado positivo porque eles estão sempre procurando agregar, melhorar. Mas o lado negativo é que dificulta o relacionamento multidisciplinar. Geólogos, engenheiros e geofísicos devem interagir trocando informações pois desenvolvem um projeto multidisciplinar; porém, quando a equipe era formada só por ingleses as informações não fluíam. Com a chegada dos brasileiros as pessoas passaram a trocar mais informação, o clima de trabalho melhorou sensivelmente. Atribuo isto à característica mais informal, amigável e relaxada dos brasileiros, que acabou por integrar as pessoas e melhorar os resultados” (B-3).

Outro exemplo seria: “O europeu focaliza muito a estruturação do projeto em todas as

etapas. Holandeses são desesperados com crise, fazem exercícios antes para ver se pode ter crise no meio do processo. O brasileiro não se encaixa nesta característica, é um rigor muito forte. Porém, o brasileiro tem a flexibilidade e o jogo de cintura para lidar com problemas inesperados, temos um espírito mais preparado para surpresas e isso cria uma boa mistura” (B-2).

Finalmente, como consequência das intenções de reconciliação, polarização ou compromisso observamos os resultados, que podem ser funcionais ou disfuncionais, respectivamente aumentando ou limitando a competência intercultural (estágio IV).

O aumento da competência intercultural fica caracterizado quando há uma preferência pela intenção de reconciliação, ou seja, de integração e transformação das diferenças de valores, criando-se sinergia a partir da diversidade cultural.

As diferenças culturais facilitam o aparecimento de conflitos, mas ao mesmo tempo fornecem uma oportunidade para a atitude de "reconciliação"; portanto, aumenta a chance de criação de valor para ambas as partes. Este processo de reconciliação de valores opostos desenvolve a "competência intercultural", concebida como fator essencial para o sucesso das empresas internacionais.

Portanto, no que se refere às competências interculturais, ingleses e brasileiros avaliam que se sentem mais tolerantes com comportamentos diferentes apresentados pela contraparte estrangeira. Esta competência intercultural decorre do conhecimento conceitual (Leiba-O'Sullivan, 1999) dos valores culturais que diferenciam as duas culturas. Findo o período de expatriação, o executivo brasileiro retorna com uma bagagem de aprendizado na área comercial e negocial importante para a nova fase da indústria de petróleo no Brasil. A abertura do mercado para competidores internacionais tem provocado a busca por competências na área de negociação, relações contratuais e comerciais, necessárias ao estabelecimento de consórcios, um tipo de *joint venture* entre as empresas do setor. Um gerente experimentado internacionalmente terá melhor compreensão das diferenças culturais e apresentará uma postura mais adequada em contextos internacionais.

O estilo informal dos brasileiros é, em muitos casos, interpretado como falta de seriedade pelos ingleses. No entanto, os ingleses avaliam que os brasileiros têm condições melhores de

adaptação às designações internacionais. O contexto multicultural do Brasil proporciona aos executivos uma maior vantagem competitiva, em virtude de maior flexibilidade e tolerância à diversidade de etnias existente no país: presença da cultura germânica no sul, italianos e asiáticos no sudeste e predominância de população negra de origem africana no nordeste.

A limitação da competência intercultural fica caracterizada quando há preferência pelas intenções de polarização ou compromisso (estágio IV). Nestes casos, a diferença cultural é agravada por problemas e tensões que afloram decorrentes da postura de alguns estrangeiros que chegam ao Brasil com a preocupação: "eu vou fazer isto dar certo", e tem uma atuação agressiva, como se os brasileiros fossem "tupiniquins" que não soubessem solucionar os seus problemas. Outro problema apontado foi o preconceito de alguns estrangeiros em relação ao "atraso" cultural do Brasil, o que impede a sinergia. Nesta circunstância, a diversidade cultural traz prejuízo aos negócios ao invés de benefícios. Esta postura tem levado ao fracasso alguns expatriados no Brasil.

Criando Condições para o Desenvolvimento de Competências Interculturais.

Estudos realizados por Tung (1988) e Black e Mendenhall (1990) mostram a necessidade do treinamento seqüencial, ou seja, a preparação e acompanhamento (pós-chegada) do processo de adaptação do expatriado. Tais programas contribuiriam para o desenvolvimento de estruturas cognitivas essenciais, necessárias à conscientização e valorização das particularidades da nova cultura, não no sentido de minimizar estas diferenças, mas de enfatizar as melhores contribuições das partes. Durante os meses iniciais, considerados os mais problemáticos devido ao estágio de descobertas e construção de novos mapas mentais, seria recomendado um programa estruturado de socialização do novo membro ao ambiente de trabalho e à nova cultura para facilitar o estabelecimento das relações e contribuir para o ajustamento psicológico, social e no trabalho, os quais, segundo Aycan (1997), melhorariam o desempenho do expatriado na designação internacional.

O esforço de entendimento das características culturais é visto como essencial ao sucesso da expatriação. Há uma necessidade de envolvimento genuíno por parte dos expatriados nos eventos culturais do país hospedeiro, para a compreensão do significado dos artefatos da cultura (Schein, 1985).

A aceitação, decorrente da tolerância das diferenças culturais, é vista como uma competência cultural a ser atingida pelos executivos em designações internacionais. Tal competência está relacionada com a habilidade do executivo em evitar a rejeição, ocasionada pela imposição de idéias de forma agressiva e danosa à sua atuação.

O incentivo dos negócios entre Brasil e Reino Unido foi apontado como uma das condições para a promoção do desenvolvimento das competências interculturais. Vários aspectos foram elencados visando a melhoria nas relações de negócios, entre eles, a necessidade de políticas empregatícias comuns para facilitar o deslocamento de expatriados entre os dois países, além da integração dos expatriados ingleses e brasileiros. A integração foi apontada como um importante fator de sucesso, pois significa uma maior compreensão das diferenças culturais do país hospedeiro. A promoção das oportunidades de negócios no país deveria ser realizada com a criação de programas consistentes de comunicação, cuja finalidade seria colocar em contato homens de negócios ingleses e brasileiros, através da criação de *sites* e fóruns virtuais de negócios, com ampla

atuação das câmaras de comércio e dos órgãos de fomento às relações comerciais com a América Latina. Além disso, é preciso um plano estratégico que proporcione aos investidores estrangeiros um melhor entendimento das leis de exportação e importação.

Contribuições acadêmicas e práticas do estudo

As contribuições acadêmicas do estudo:

Dentre as contribuições acadêmicas do estudo, temos: o levantamento bibliográfico sobre cultura e conflitos, a complementação das pesquisas quantitativas de Hampden-Turner e Trompenaars, a análise das diferenças de comportamento entre brasileiros e ingleses que podem gerar situações de conflito, a sistematização dos conceitos apresentados nas obras de Hampden-Turner e Trompenaars e a elaboração de um modelo teórico de geração e resolução de conflitos.

O levantamento bibliográfico dos conceitos de cultura enfatizou as dimensões culturais que determinam como diferentes culturas escolhem modos distintos para solucionar problemas. O levantamento das abordagens conceituais sobre administração de conflitos permitiu o estudo dos diversos modelos de processo de conflito, enfatizando as condições que antecedem as incompatibilidades e as intenções para lidar com estas situações.

Além do estudo dos referenciais teóricos, foi possível complementar as pesquisas quantitativas realizadas por Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000) com dados obtidos nesta tese - um estudo de cunho exploratório/qualitativo. As entrevistas em profundidade, utilizadas como instrumento para a obtenção dos dados, possibilitaram a identificação dos motivos, com base na diferença de valores culturais, que influenciaram as opiniões, sentimentos e comportamentos dos entrevistados ingleses e brasileiros. Portanto, tornaram possível a análise das diferenças de comportamento entre brasileiros e ingleses que geram situação de conflito.

Uma outra contribuição acadêmica é a sistematização dos conceitos apresentados nas obras de Hampden-Turner e Trompenaars (1983, 2000), por meio da elaboração de um esquema criado pela autora deste trabalho (vide figura 6 - Sistematização dos Conceitos de Valores Culturais e Intenções para Lidar com Conflitos).

A elaboração do modelo proposto no objetivo específico 2, que enfatiza a diferença nos valores culturais como origem das potenciais situações de conflito, a conscientização e valorização destas diferenças e a importância da intenção de reconciliação para a construção das competências interculturais, contribui para o preenchimento de uma lacuna nos estudos sobre os impactos da

cultura na administração internacional, além de aprimorar os modelos existentes na metodologia da pesquisa intercultural.

A elaboração deste modelo teve como preocupação básica ter a amplitude suficiente para ser aplicável em diversas organizações com negócios internacionais e, ao mesmo tempo, ser específico o bastante para ser útil nestas aplicações.

As contribuições práticas do estudo:

Este estudo traz como contribuição prática a utilização das conclusões sobre as diferenças no comportamento de executivos brasileiros e ingleses para diminuir os choques culturais. Portanto, as conclusões podem ser utilizadas em processos de seleção de expatriados, em programas de treinamento intercultural com foco nos estágios pré e pós-expatriação, auxiliando no diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de competências interculturais e, conseqüentemente, promovendo uma melhor atuação dos expatriados nas situações de conflito. Ainda, as conclusões do estudo poderiam contribuir para a elaboração de uma pesquisa sobre o clima organizacional, para monitorar o grau de satisfação dos executivos que trabalham em designações internacionais.

Outra contribuição é a valorização do estágio de socialização dos expatriados como parte do processo de ajustamento ao novo ambiente de trabalho, e o reconhecimento dos desafios da administração internacional (ambientes heterogêneos e complexos) em virtude do aumento da diversidade cultural da força de trabalho.

A contribuição prática do modelo proposto por este estudo é a sistematização das variáveis mais relevantes para a compreensão da importância da conscientização e valorização das diferenças culturais, além da indicação da intenção de reconciliação para a construção das competências interculturais.

Talvez a contribuição prática mais importante seja a maximização da efetividade do desempenho de executivos em designações internacionais, tendo em vista a importância da construção das competências interculturais, ou seja, o aprendizado do pensamento helicoidal. Esta habilidade refere-se à capacidade de pensar em círculos, percebendo e pensando em ambas as direções, integrando posições opostas, no sentido de atingir a reconciliação num ambiente

multicultural. Em toda tentativa de reconciliação há uma sinergia dos valores conflitantes que trabalham juntos numa espiral de aprendizagem dinâmica (Hampden-Turner, 2000).

Limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas

Este estudo exploratório, baseado no levantamento bibliográfico e na metodologia de pesquisa apresentada, caracterizou-se como estágio inicial para o levantamento de hipóteses sobre o fenômeno, contribuindo desta forma para a realização de estudos futuros mais focalizados na questão.

A apresentação de resultados provenientes de levantamentos de experiências não pode ser considerada conclusiva, pois as informações não permitem inferências em razão da ausência de tratamento estatístico.

Uma importante limitação das conclusões não pode ser ignorada: os padrões observados nos executivos brasileiros e ingleses podem refletir a subjetividade e a manipulação da pesquisadora, o que equivale a dizer que as conclusões podem ter sido influenciadas pelos pressupostos básicos da pesquisadora.

Recomendam-se pesquisas específicas (quantitativas ou não) mais focalizadas em administração intercultural, porém é necessário lembrar que este tipo de pesquisa necessita solucionar problemas referentes a questões metodológicas ligadas à fundamentação conceitual do desenho da pesquisa, formulação de hipóteses, amostragem, método de coleta de dados, análise dos dados, e dificuldade de conceitualização e avaliação da cultura.

Além destes desafios, os pesquisadores da área de administração internacional devem: controlar os efeitos de outras variáveis não-culturais que possam afetar as variáveis dependentes do estudo; controlar o efeito da cultura organizacional nos indivíduos dentro das organizações; e considerar a existência da diversidade de culturas dentro de um mesmo país. Esta última consideração é especialmente importante para a coerência e consistência do conceito de cultura como atributos e valores compartilhados por um grupo.

Recomenda-se ainda, para futuras pesquisas, uma abordagem sobre a extensão das implicações das diferenças de dimensões culturais no ambiente de negócio, ou seja, sobre como os

choques entre os valores conflitantes presentes nas dimensões culturais assumem várias formas em diferentes aspectos dos negócios. Portanto, sugerimos uma mudança no foco da análise: do indivíduo para as implicações no ambiente de negócios brasileiro. Ilustrações sobre as implicações das dimensões culturais nos negócios são apresentados no anexo 6.

Recomendamos a análise das diferenças nos comportamentos que afetam o desempenho dos expatriados em suas atividades administrativas, e de que forma o modelo proposto poderia contribuir para proporcionar as condições de melhorias.

Recomendamos ainda, a realização de futuras pesquisas relacionando a influência dos valores culturais sobre as práticas administrativas nas alianças estratégicas internacionais, em razão das grandes diferenças culturais que podem retardar o processo de formação, determinar o tipo de cooperação e ocasionar problemas de adaptação dos profissionais ao novo contexto de trabalho, podendo inclusive tornar inviáveis as relações entre gerentes e *staff* das empresas aliadas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ADLER, N. J., GRAHAM, J.L. Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy? *Journal of International Business Studies*, 20/3, p.515-537, 1989.
- ADLER, N. J. A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, Fall, p.29-47, 1983.
- _____. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 3. ed. Cincinnati, Ohio: International Thomson Publishing, 1987.
- AMADO, G. , BRASIL, H. V. Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian "jeitinho". *International Studies of Management & Organization*, 21/3, p. 38-61, 1991.
- AMASON, A .C. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, February 39, p. 123-48, 1996.
- ARRUDA, C. A., HICKSON, D. J. Sensitivity to societal culture in managerial decision-making: an Anglo-Brazilian comparison. In: JOYINT, P. , WARNER, M. (eds.) *Managing across cultures: issues and perspectives* London: International Thomson Business Press, 1996. (Chapter 11).
- AYCAN, Z. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 8, n. 4, August 1997, p. 434-456, 1997.
- BAILEY, K.D. *Methods of Social Research*, 3 ed., New York: The Tree Press, 1989.
- BAKHTARI, H. Cultural effects on management style: a comparative study of American and Middle Eastern Management Styles. *International Studies of Management & Organisation*, 25/3, p.97-118, 1995.
- BARTLETT, C. A. & GHOSHAL, S. *Managing across borders: the transnational solution*, Boston:

Harvard Business School Press, 1989.

BERG, B.L. *Qualitative Research Methods for Social Sciences*. 3.ed., USA: Allyn and Bacon, 1998.

BERGER, P. L., LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1974.

BIRD, A., HEINBUCH, S., DUNBAR, R. e MCNULTY, M. A conceptual model of the effects of area studies training programs and preliminary investigation of the model's hypothesized relationships. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, p.415-435, 1993.

BLACK, J. S. e MENDENHALL, M. A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*, v. 28,n.4, 1989. p.511-539.

BLALOCK, H.M., JR. *Introdução à Pesquisa Social*. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1973.

BOGDAN, R.C., BIKLEN, S.K. *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*. 2 ed., USA: Allyn and Bacon, 1992.

BOONE, P. F., VAN DEN BOSCH, F.A.J. Discerning a key characteristic of a European style of management: managing the tensions between integration opportunities and the constraining diversity in Europe. *International Studies of Management & Organisation*, 26/3, p.109-27, 1997.

BOYACIGILLER, N. A., ADLER, N. J. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16/2, p.262-90. Brasil Now (1997) Price Waterhouse. São Paulo, 1991.

BROMLEY, D., B. *The case-study method in psychology and related disciplines*. London: John Willey & Sons, 1986.

BUCKLEY, P. J., CASSON, M. Multinational enterprises in less developed countries: cultural and economic interactions. In: BUCKLEY, P., CLEGG, J. (eds.) *Multinational enterprises in less developed countries*. London: The Macmillan Press Ltd., 1991. p.27-55.

BUCKLEY, P. J. The frontiers of international business research. *Management International Review*,

31, p.7-22, 1991.

BYRD, A., MUKUDA, M. Expatriates in Their Own Home: A New Twist in the Human Resource Management Strategies of Japanese MNCs. *Human Resource Management*, winter 1989, v. 28, n. 4, p. 437-453, 1989.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração USP*, 26 (3), p.95-97, 1991.

CARTWRIGHT, S., COOPER, C. L. *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, 1992.

CAVUSGIL T. S., DAS, A. Methodological issues in empirical cross cultural research: a survey of the management literature and a framework. *Management International Review*, 37/1, p.71-96, 1997.

CHILD, J., FAULKNER, D. *Strategies of Co-operation..* Oxford, 1998.

CHILD, J., KIESER, A. Organization and managerial roles in British and West German companies: an examination of the culture-free thesis. In: LAMMERS, C.J.& HICKSON, D.J (eds.) *Organisations alike and unlike*. London: Kegan Paul, p. 251-271, 1979.

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

COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1980.

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

COX, T. , LOBEL, S. A. , MCLEOD, P. L. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 4, p. 827-847, 1991.

CRAY, D. Culture. In: M. WARNER (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*.

London: Routledge, 1996, p.915-19.

DADFAR, H. & GUSTAVSSON, P. Competition by effective management of cultural diversity: the case of international construction projects. *International Studies of Management & Organization*, 22/4, p. 81-92, 1992.

DARLINGTON, G. Culture: a theoretical review. In: JOYINT, P. & WARNER, M. (eds.), *Managing across cultures: issues and perspectives*. London: International Thomson Business Press, 1997. (Chapter 3).

D'IRIBARNE, P. The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations. *International Studies of Management & Organization*, 26/4, p.30-47, 1997.

DUBIN, R. Management in Britain - impressions of a visiting. *Journal of Management Studies*, 7/2, p.183-98, 1970.

DUTRA, J. S. *Administração de carreiras :uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

EARLEY, P. C., SINGH, H. International and intercultural management research: what's the next? *Academy of Management Journal*, 38/2, p.327-40, 1995.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, 532-550, 1989.

ENGLAND, G. W., HARPAZ, I. Some methodological and analytic considerations in cross-national comparative research. *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 49-59, 1983.

FERRARI, A. T. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1982.

GERPOTT, T., BLOCH, B. Strategic human resource management for the integration of foreign acquisitions. *Journal of Management Development*, 11/5, p. 3-15, 1992.

GILL, J., JOHNSON, P. *Research Methods for Managers*. 2 ed. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1997.

- GODLEY, A., WESTALL, O. M. Business history and business culture: an introduction. In: GODLEY, A., WESTALL, O.M. (eds.) *Business history and business culture*, Manchester: Manchester University Press, 1996, p.1-20.
- GOODE, W. J., HATT, P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. *Competing For The Future*, Havard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
- HAMEL, G. Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12 (Summer), p.83-103, 1991.
- HAMPDEN-TURNER, C., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism: value systems in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands*. New York: Doubleday, 1993.
- _____. *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1996.
- _____. *Building Cross-Cultural Competence: how to create wealth from conflicting values*. New York: John Wiley, 2000.
- HARRIS, P. R. , MORAN, R. T. *Managing cultural differences*.Houston, Tx.: Gulf, 1992.
- HENDON, D. W., HENDON, R. A. , HERBIG, P. *Cross-cultural business negotiations*. Wesport, Conn.: Quorum Books, 1996.
- HITT, M.A., GIMECO, J. e HOSKESSON, R.E. Current and Future Research Methods on Strategy Management. In: *organizational Research Methods*, v. 1, n.1, January, p. 6-44, 1998.
- HOFSTEDE, G. Culture and organisation - a literature review. *Journal of Enterprise and Management*, 1, p.127-135, 1978.
- _____. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executives*, 7/1,

p.81-94, 1993.

_____. An American in Paris: the influence of nationality on organizational theories. *Organization Studies*, 17/3, p.525-537, 1996.

_____. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 49-59, 1983.

_____. *Culture's Consequences*. Newbury Park: Sage Publications, Inc, 1984.

_____. *Culture and Organization: Software of the mind* New York: McGraw-Hill, 1997.

INKPEN, A. C. Creating Knowledge Through Collaboration. *California Management Review*, 39, 1, p.123-140, 1996.

INKSON, J.H.K., SCHWITTER, J.P., PHEYSEY, D.C., HICKSON, D.J. A comparison of organization structure and managerial roles: Ohio, USA, and The Midlands, England. *The Journal of management Studies*, p. 347-363, 1970.

JOLY, A. Alteridade: Ser Executivo no Exterior. In: CHANLAT, J. F. (coordenador) *O indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.v. II.

KANTER, R. M., CORN, R. I. Do cultural differences make a business difference? Contextual factors affecting cross-cultural relationship success. *Journal of Management Development*, 13/2, p.5-23, 1993.

KAPLAN, A. *A Conduta na Pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo: EPU, Ed Universidade de São Paulo, 1975.

KERLINGER, F.N. *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, Ed. Universidade de São Paulo, 1980.

KLUCKHORN, F., STROEDBECK, F. *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Peterson Row, 1961.

KOGUT, B. & SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of*

International Business Studies, 19/3, p.411-32, 1988.

KOHN, T. O., AUSTIN, J. E. Management in developing country environments. In: M. WARNER (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge, p.2690-702, 1996.

KOTLER, P., ARMSTRONG G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1997.

LAMMERS, C. J. & HICKSON, D. J. Are organizations culture bound? In: LAMMERS, C.J. & HICKSON, D.J (eds.), *Organisations alike and unlike*. London: Kegan Paul, 1979 a, p. 402-19.

LANE, H.W., DISTEFANO, J.J., MAZNEVSKI, M.L. *International Management Behavior*. 3rd ed. Cambridge, Mass.: Blackwell, 1998.

LAURENT, A. The cross puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25/1, p. 91-102, 1989.

LAWRENCE, P. Management in Europe. In: M. WARNER (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge, 1996b, p. 2839-50.

LEIBA-O'SULLIVAN, S. The Distinction between Stable and Dynamic Cross-Cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability. *Journal of International Business Studies*, 30, 4, p. 709-725, 1999.

LEWIS, J. *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento de lucratividade*, São Paulo: Pioneira, 1992.

LINCOLN, J. R., KERBO, H. R., WITTENHAGGEN, E. Japanese companies in Germany: a case study in cross-cultural management. *Industrial Relations*, 34/3, p. 417-40, 1995.

LORANGE, P., ROOS, J. *Alianças Estratégicas: Formação, Implantação e Evolução*. São Paulo, Atlas, 1996.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E.M. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisa, Análise e Interpretação de Dados*. São Paulo:

Atlas, 1985.

MARTINELLI, D.P. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Em busca de uma visão sistêmica na negociação*. Tese (Livre Docência) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/ USP, São Paulo: USP, 1999.

MARTINS, G.A. *Manual para elaboração de monografias e dissertação*. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1997.

MAURICE, M. For a study of 'the societal effect': universality and specificity in organization research. In: LAMMERS, C.J. & HICKSON, D. (eds.) *Organisations alike and unlike*. London: Kegan Paul, 1979, p. 42-60.

MIURA, I. K. Dekasseguis: Relatos de identidade a partir da experiência de trabalho temporário no Japão. *Dissertação de mestrado*. IPUSP, 1997.

MORDEN, T. International culture and management. *Management Decision*, 33/2, p.16-21, 1995.

MORRIS, M. W., LEUNG, K. Justice for All? Understanding Cultural Influences on Judgements of Outcome and Process Fairness. *Applied Psychology: An International Review*, 1999.

NEGHANDI, A. R. Convergence in organisational practices: an empirical study of industrial enterprises in developing countries. In: LAMMERS, C.J. & HICKSON, D.J (eds.) *Organisations alike and unlike*. London: Kegan Paul, 1979, p. 323-45.

_____. Cross-cultural management research: trend and future directions. *Journal of International Business Studies*, Fall, 1983.

POOLE, M., SCASE, R. Management in the United Kingdom. In: M. WARNER (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge, 1996, p.3085-99.

PUNETT, B. J. Culture, cross-national. In: M. WARNER (ed.) *International Encyclopedia of Business*

- and Management*. London: Routledge, 1996, p. 921-38.
- RAGIN, C.C. & BECKER, H.S. *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. New York: Cambridge University Press, 2000.
- RAO, B.P., SWAMINATHAN, V. Uneasy Alliances: Cultural incompatibility or culture shock? In: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE ASSOCIATION OF MANAGEMENT, 13,1995, Vancouver, Canadá, August 2-5, 1995.
- REDDING, G. S. Comparative management theory: jungle, zoo or fossil bed? *Organization Studies*, 15/3, p.323-59, 1994.
- RIEGER, F., WONG-RIEGER, D. Organisation and culture in developing countries: a configuration model. In: JAEGER, A.M. & KANUNGO, R.N. (eds.) *Management in developing countries*, London: Routledge, 1990. (Chapter 6).
- ROBBINS, S.P. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- ROBERTS, K. H. On looking at an elephant: an evaluation of cross-cultural research related to organizations. *Psychological Bulletin*, 74/5, p.327-50, 1970.
- RODRIGUES, S. B. Management in Latin America. In: M. WARNER (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge, 1996a, p. 2936-50.
- _____. Management in Brazil. In: M. WARNER (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge, 1996b, p.2673-82.
- SAMARA, B.S. & BARROS, J.C. *Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SARBIN, T., ALLEN, V. L. Role Theory. In: G. LINDZEY E E. ARONSON, (eds.) 2. Ed. *The Handbook of Social Psychology*, Mass.: Addison Wesley, 1968, v. 1, p. 488-567.
- SARBIN, T. S., SCHEIBE, K. E. *Studies in Social Identity*. New York: Praeger, 1983.
- SCHEIN, E. *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey Bass,

1985.

SCHNEIDER, S. C. National vs. corporate culture: implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 27/2, p.231-46, 1988.

_____. Strategy formulation: the impact of national culture. *Organization Studies*, 10/2, p.149-68, 1989.

SCHÖLLHAMMER, H. Strategies and methodologies in international business and comparative management research. *Management International Review*, 34/1, p.5-20, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: ZANNA, M. P. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, NY: Academic Press, 1992.

SEKARAN, U. Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, Fall: 61-73, 1983.

SELLTIZ *et alii* *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, Ed. Universidade de São Paulo, 1974.

SELMER, J. , TORBIÖRN, I. ,LEON, C. T. Sequential cross -cultural training for expatriate business managers: pre-departure and post-arrival. *The International Journal of Human Resource Management*. 9:5, October 1998. p.831-839.

SORGE, A. Strategic fit and the societal effect; interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources. *Organization Studies*, 12/2, p.161-90., 1991

SUZIGAN, W., SZMRECSANYI, T. Os investimentos Estrangeiros no início da industrialização do Brasil. *Texto para discussão*, n. 33, Campinas: IE/UNICAMP, 1994.

SWEENEY, E. P., HARDAKER, G. The importance of organizational and national culture. *European Business Review*, 94/5, p.3-14, 1994.

TAYEB, M. English culture and business organizations. In: HICKSON, DAVID J. (ed.) *Management in Western Europe: society, culture and organization in twelve nations*, New York: Walter de

Gruyter, 1993. (Chapter 4).

_____. Organizations and national culture: methodology considered. *Organization Studies*, 15/3, p. 429-46, 1994.

THOMAS, K.W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In: Dunnette, M. D., HOUGH, L. M. (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2.ed.: Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 651-717.

TING-TOOMEY, S. Toward a theory of conflict and culture. In: GUDYKUNST, W. B., STEWART, I. P.,TING-TOOMEY, S. (eds) *International and intercultural communication, culture and organizational processes* .Newbury Park, CA: Sage Publications, 1985.

TRIANDIS, H. C. Dimensions of Cultural Variations as Parameters of Organizational Theories. *International Studies of Management and Organization*, 12 (4), p.139-169, 1983.

TRUBISKY, P., TING-TOOMEY, S.,SUNG-LING, L. The influence of Individualism-Collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15 (1), p.65-84, 1991.

TUNG, R. L. Managing cross-national and intra-national diversity. *Human Resource Management*, v. 32, n.4., 1993. p.461-477.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Biblioteca. Teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos/Universidade Federal do Paraná – Curitiba: Ed. UFPR, 2000.

VASCONCELLOS, E., WAACK, R. *Monitoring the 'Health' of a Technology Alliance: Framework and Application*, 1995.

WALL, J.A ., Jr., Callister, R. R. Conflict and Its Management. *Journal of Management*, v. 21, n. 3, p.515-58, 1995.

WEEKS, D. *The light essential steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home and in the community*. New York: Putman Book, 1992.

WESTALL, O. M. British business history and the culture of business. In: GODLEY, A. ,
WESTALL, O.M. (eds.) *Business history and business culture*, Manchester: Manchester
University Press, 1996, p.21-47.

YIN, R. The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, v.26, p.58-65,
1981.

_____. *Case Study Research*. 2. ed. Edition. London: Sage, 1994.

ANEXOS

Anexo 1
(Jornais)

ANEXO 1:

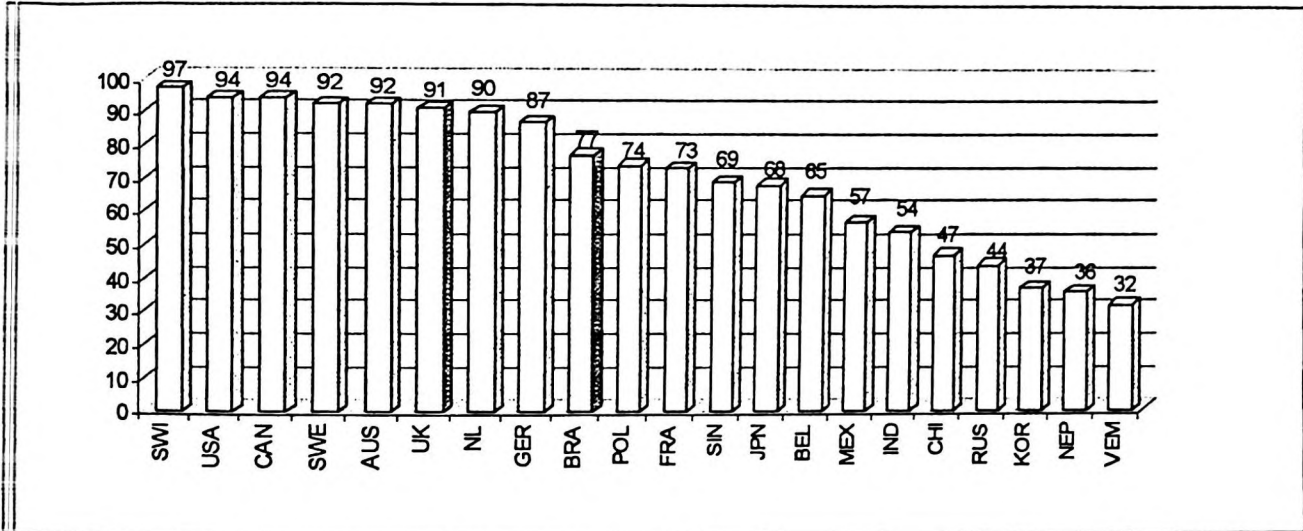
<p>Acadêmicos</p> <p>Academy of Management Journal Academy of Management Review Administrative Science Quarterly Advanced Management Journal Group and Organization Studies Human Relations International Relations International Studies of Management and Organization Journal of Business Research Journal of International Business Studies Journal of Management Journal of Applied Behavioral Science Journal of Applied Psychology</p>	<p>Management International Review Journal of Management Studies Strategic Management Journal Organizational Studies ASCI Journal of Management Human Systems Management International Journal of Industrial Organization Journal of Organizational Behavior Journal of Business Ethics Journal of Economic Behavior and Organization Journal of Managerial Psychology Journal of Occupational Psychology</p>
<p>Acadêmicos/Profissionais</p> <p>Harvard Business Review Human Resource Management Columbia Journal of World Business California Management Review Organization Dynamics Academy of Management Executive Sloan Management Review</p>	
<p>Profissionais</p> <p>New Management Fortune Forbes Asian Business Management Japan ...entre outros N=73 jornais</p>	

Fonte: Adaptado de Bartholomew e Adler, N.. Academic and Professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. Journal of International Business Studies, 23, pp. 551-69, 1992.

Anexo 2
(Gráficos)

ANEXO 2 :

Gráfico: Universalismo v. Particularismo



Fonte: Hampden-Turner e Trompenaars, F. *Intercultural Management Consulting*, 2000.

Gráfico: Individualismo v. Comunitarismo

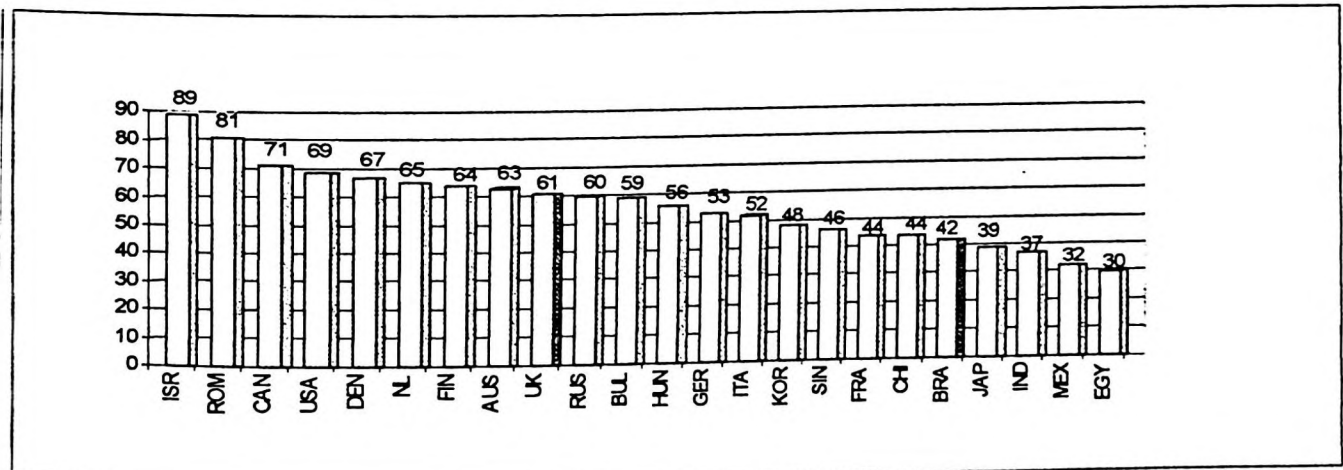
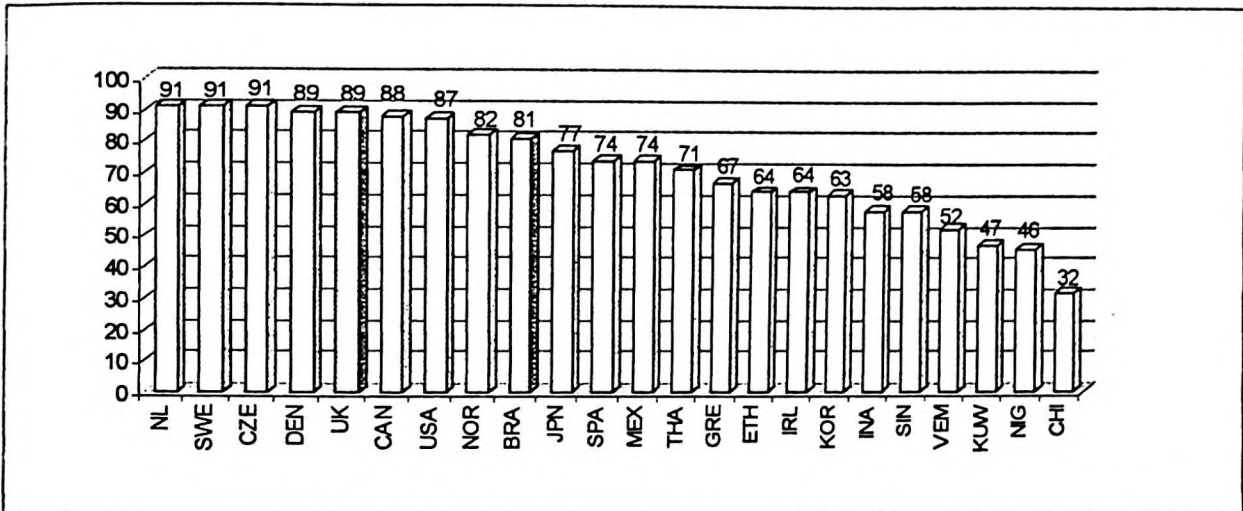
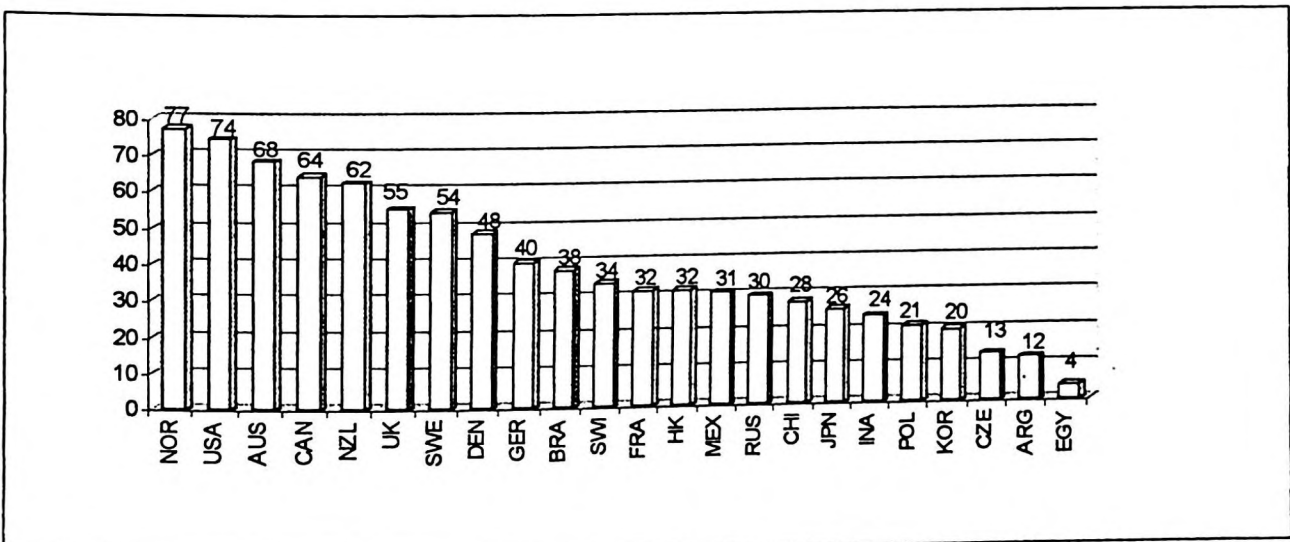


Gráfico: Específico v. Difuso



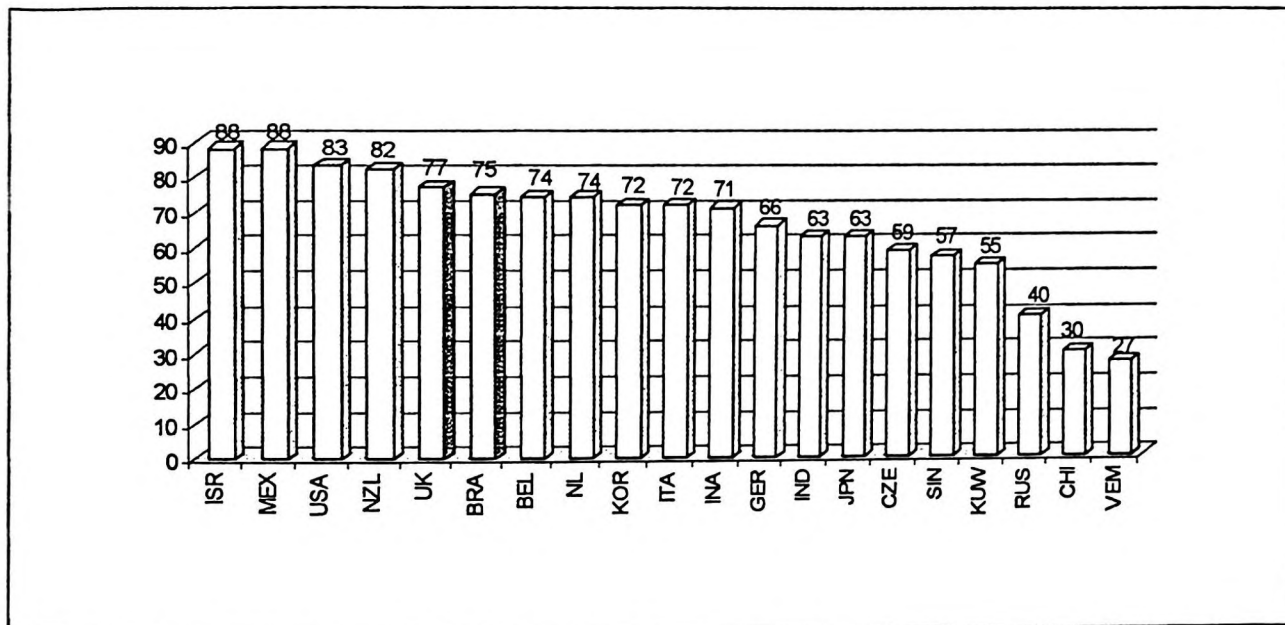
Fonte: Hampden-Turner e Trompenaars, F. *Intercultural Management Consulting*, 2000.

Gráfico: *Status* Atribuído v. *Status* Alcançado



Fonte: Hampden-Turner e Trompenaars, F. *Intercultural Management Consulting*, 2000.

Gráfico: Orientação Interna v. Orientação Externa



Fonte: Hampden-Turner e Trompenaars, F. *Intercultural Management Consulting*, 2000.

Anexo 3

(Tabela)

ANEXO 3: Questões Metodológicas na Pesquisa Comparativa de Gerenciamento

QUESTÃO METODOLÓGICA	DESCRIÇÃO
PROPÓSITO da Pesquisa Comparativa de Gerenciamento	Desenvolver teorias de comportamento social equivalentes dentro de ambientes culturais em culturas ao redor do mundo.
DILEMAS FUNDAMENTAIS Confrontados em todas as Pesquisas Comparativas de Gerenciamento	<p>O QUE É CULTURA?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual é a definição de cultura? - Um país pode ser usado como definição substituta para cultura? - Num país, as populações domésticas devem ser presumidas como multiculturais ou como culturalmente homogêneas? - A cultura deve ser usada como uma variável dependente ou independente, mas não como uma variável residual.
	<p>ASPECTOS CULTURALMENTE ESPECÍFICOS VERSUS ASPECTOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que aspectos do comportamento organizacional variam entre as culturas e quais são constantes independentemente da cultura? - Quando a cultura é uma contingência? - Quando a cultura – como uma variável independente – não está relacionada com a variável dependente ou com a teoria de interesse Juros??? Quando uma teoria está livre de cultura? <p>PROGRAMAÇÃO MENTAL DO PESQUISADOR COMO UM SER CULTURAL</p> <p>A fim de planejar, conduzir e interpretar a pesquisa da perspectiva de cada cultura – e não estritamente de uma única cultura ou perspectiva etnocêntrica – as equipes de pesquisa devem ser multiculturais.</p> <p>ABORDAGENS EQUIVALENTES VERSUS ABORDAGENS IDÊNTICAS COM RELAÇÃO À PESQUISA INTERCULTURAL</p> <p>Em um nível suficientemente alto de abstrações, os tópicos da pesquisa, conceitos e abordagens devem ser idênticos. Em níveis de abstrações mais baixos, a operacionalização dos conceitos e abordagens não devem ser idênticas, mas culturalmente equivalentes.</p>
TÓPICO DE PESQUISA	<p>No nível mais alto de abstração, o tópico de pesquisa (isto é, a questão pesquisada ou a teoria que está sendo testada) deve ser idêntico nas culturas. As abordagens conceituais e metodológicas para a pesquisa desse tópico devem ser equivalentes entre as culturas.</p> <p>Entre as culturas, o tópico deve ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceitualmente equivalente. A definição do conceito deve ter mesmo

	<p>significado em cada cultura.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Igualmente importante. O fenômeno deve ser igualmente modal ou marginal em cada cultura. - Igualmente apropriado. O tópico, por exemplo, deve ser igualmente apropriado com relação às sensibilidades religiosas e políticas de cada cultura.
<p>AMOSTRAGEM</p>	<p>As questões de amostragem envolvem o tamanho da amostra, a seleção de culturas, amostras combinadas versus amostras representativas e a independência das amostras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tamanho da amostra. O número de culturas selecionadas deve ser grande o suficiente para: - Permitir variação randômica das variáveis não combinadas - Eliminar hipóteses que se oponham. <p>Estudos com número insuficiente de culturas (2 ou 3) devem ser tratados com estudos piloto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleção das culturas. A seleção das culturas deve ser baseada nas dimensões teóricas da pesquisa e não na disponibilidade oportuna de acesso a culturas particulares. - Amostras combinadas versus amostras representativas. O objetivo da pesquisa é ter amostras que sejam representativas de cada cultura ou ter amostras combinadas que são equivalentes em dimensões teóricas chave entre as culturas? Amostras combinadas devem ser equivalentes de forma funcional e não literalmente. - Independência das amostras. Dada a inter-relação do mundo industrializado, amostras independentes cultural, política e geograficamente em pesquisas de gerenciamento não são, em geral, nem possíveis nem desejáveis.
<p>TRADUÇÃO</p>	<p>Equivalência da língua. A língua usada em cada versão da pesquisa – instrumentação e administração – deve ser equivalente entre as culturas e não literalmente idêntica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redação. A redação de itens e instruções deve: - Usar vocabulário comum (como palavras que ocorram com frequência). - Evitar expressões idiomáticas. - Usar gramática e sintaxe equivalentes. - Usar sentenças curtas e claras. - Incluir redundâncias. - Método de tradução. Ao reconhecer a hipótese de Whorf, a técnica de tradução deve ter a equivalência como seu objetivo e não a tradução literal. - A hipótese de Whorf. Diferentes experiências e conhecimentos culturais e lingüísticos levam a duas maneiras de se perceber o mundo. A menos que as experiências lingüísticas sejam semelhantes ou possam ser graduadas, pessoas que falam duas línguas diferentes não vão perceber o mundo da mesma forma. - Técnicas de tradução. A fim de se chegar a traduções equivalentes, o material

	<p>deve ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passar por versão e reversão: Traduzido e então traduzido novamente para a língua original usando-se uma população alvo bilíngüe, ou - Traduzido por um especialista. Traduzido de forma independente por excelentes tradutores bilíngües que estejam (1) familiarizados com as experiências culturais e lingüísticas em ambas as culturas, (2) familiarizados com o assunto da pesquisa e (3) que traduzam para sua língua nativa.
<p>MEDIDA E INSTRUMENTAÇÃO</p>	<p>Equivalência da instrumentação. Os itens de teste, medição, instrumentação e manipulações experimentais são equivalentes entre as culturas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variáveis equivalentes. Os itens ou medidas são equivalentes de forma conceitual e igualmente confiáveis e válidos nas culturas? Foram criadas medidas no próprio país para operacionalizar variáveis conceitualmente equivalentes? As variáveis são baseadas em dimensões conceituais igualmente notáveis? - Medição equivalente. As diferenças nos meios não são possíveis de interpretação a não ser que sejam medidas com parâmetros equivalentes desenvolvidos individualmente em cada cultura. - Procedimentos equivalentes. O pesquisador deve usar os mesmos procedimentos equivalentes em cada cultura a fim de desenvolver medições, ou - Padrões semelhantes de correlações. Os itens devem ter padrões semelhantes de correlações dentro de cada cultura. - Equivalência lingüística. Veja tradução acima. - Equivalência de manipulações experimentais. A interação entre as variáveis culturais e experimentais podem confundir a interpretação. Portanto, manipulações experimentais devem ser equivalentes entre as culturas.
<p>ADMINISTRAÇÃO</p>	<p>Equivalência de administração. Os ambientes da pesquisa, instruções e medição de tempo entre as culturas devem ser equivalentes, não idênticos.</p> <p>Equivalência de resposta. Dado o fato de que a observação muda de acordo com o que é observado (efeito Heisenberg), a influência da pesquisa nos indivíduos deve ser equivalente entre as culturas.. A pesquisa deve ser planejada e administrada de forma que as respostas aos estímulos e às situações sejam semelhantes entre as culturas em dimensões como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familiaridade. Os indivíduos devem ter igual familiaridade com os instrumentos e formato do teste e com a situação social da pesquisa. - Reposta psicológica. Os indivíduos devem ter níveis semelhantes de ansiedade e de outras repostas psicológicas na situação de teste. - O efeito do experimentador. O nível usado pelos pesquisadores para comunicar suas hipóteses preferidas aos indivíduos – tanto verbal quanto não verbalmente – deve ser equivalente entre as culturas. - Características da demanda. O nível de tentativas dos indivíduos para tentar descobrir as hipóteses do pesquisador e então tentar ajudar (em geral) ou atrapalhar a pesquisa varia entre as culturas, com base em coisas como (1) a sensibilidade para vários tópicos (sexo, religião, política) e (2) a inclinação para cortesia.

	<ul style="list-style-type: none"> - Características do condutor da pesquisa. Dependendo da cultura, pode haver diferenças na resposta (respeito, indiferença, hostilidade) a algumas características do administrador da pesquisa como: - Gênero (Sexo) - Raça - Origem: de um país economicamente desenvolvido ou em desenvolvimento. - Status relacionado aos indivíduos: alto versus baixo - Cidadão estrangeiro versus cidadão do próprio país - Características da apresentação. A resposta dos indivíduos pode variar em reação a (aos): - Apresentação da pesquisa - Apresentação e características do apresentador - Instruções para a tarefa - Observações de encerramento - Medição de tempo da apresentação e da coleta de dados - Ambientação da apresentação e da coleta de dados
ANÁLISE	<p>Técnicas com muitas variáveis. Estudos de pesquisa comparativa são complexos. Técnicas estatísticas com apenas uma variável, em geral, não são apropriadas.</p> <p>Falácia ecológica. O problema na pesquisa comparativa é que as culturas são, frequentemente, tratadas e categorizadas como se fossem particulares, únicas. As culturas não são isoladas; elas são globais, um conjunto, e sua lógica interna não pode ser entendida nos termos usados para dinâmicas de personalidade de indivíduos [Hofstede, 1980]. A falácia ecológica é a confusão das correlações de nível cultural (ecológico) ou de país com as correlações individuais, distintas. O oposto do sofisma ecológico é a confusão das correlações individuais com as correlações culturais/ecológicas.</p>

Anexo 4
(Questionário em Inglês)



Trompenaars Hampden-Turner

Intercultural Management Consulting

Other questions ask you to describe the characteristics of your organisation or how you might behave within it.

For each, you are asked to first select the answer that best reflects how you think you would respond or behave (not how you think you ought to behave). Secondly, you are asked to select the answer that reflects what you think would be the most common answer in your organisation.

There are **no right or wrong answers**. Answer each question independently, without considering any previous answers you have given to other questions.

Question 1. The car and the pedestrian

You are riding in a car driven by a close friend, and he hits a pedestrian. You know he was going at least (70 km/hr) 45 miles per hour in an area of the city where the maximum is (50km/hr) 30 miles per hour. His lawyer says that if you testify under oath that his speed was only (50km/hr) 30 miles per hour, it may save your friend from serious consequences. There are no other witnesses.

How would you respond in this case?

- a. There is a general obligation to tell the truth as a witness. I would not perjure myself before the court. Nor should any real friend expect this from me.
- b. There is a general obligation to tell the truth in court, and I would do so, but I would owe my friend an explanation and all the social and financial support I could organise.
- c. My friend in trouble would always come first. I would not desert him before a court of strangers based on some abstract principle.
- d. My friend in trouble would get my support, whatever his testimony, yet I would urge him to find in our friendship the strength that would allow us both to tell the truth.
- e. I would testify that my friend was going a little faster than the allowed speed and say that it was difficult to read the speedometer.

Question 1 (my answer): ____ (how others in my organisation would answer) ____

Question 2. Jobs in your organisation

Which of the following five jobs in your organisation do you (would others) personally prefer?

- a. A job that is part of a team and an organisation, where everybody works together without bothering about individual credit.
- b. A job that allows everybody to work independently and where credit is given for individual performance without dilution.
- c. A job where everybody works together in teams to help the organisation, but where teams encourage, stimulate, reward and celebrate individual contributions.
- d. A job that allows everybody to work independently for personal recognition, but where credit and acclaim come from the team and organisation.
- e. A job which controls both the excesses of the overmighty individual and avoids too much conformity and "group think".

Question 2 (my answer): ____ (how others in my organisation would answer) ____



Question 3. The best work environment
People have different opinions about how the work environment influences job performance. <i>Which of these alternatives best describes the work environment in your organisation?</i>
a. The people who you work with know you personally and accept the way you are, both within and outside of the organisation. b. Colleagues respect the work you do, even if they are not your friends. c. Colleagues know you personally and use this wider knowledge to improve job performance. d. Colleagues take some private circumstances into consideration, while disregarding others. e. The people who you work with respect the work you do and are therefore able to offer to help you in private matters.
Question 3 (my answer): ⓧ ___ (how others in my organisation would answer) ⓧ ___

Question 4
<i>When you feel upset at work, which of the following behaviours are you most likely to adopt?</i>
a. Express it openly because if a relationship is to be based on reason, those involved must also be able to make sense of one another's feelings. b. Express yourself in moderation so that only some of your feelings are communicated. c. Keep it to yourself. Expressing upset openly serves no rational purpose and blocks communication. d. Keep it to yourself initially, so that you can find a better time and place to say how upset you were. e. Express it openly. The heart cannot be ruled by reason.
Question 4 (my answer): ⓧ ___ (how others in my organisation would answer) ⓧ ___

Question 5. What is important?
<i>Which one of the following best describes your values?</i>
The most important thing in life is:
a. doing work that expresses who you really are and is consistent with your sense of self. b. getting enough work done so that you can also have a life and interest outside of work. c. discovering who you really are and what is essentially you, and then expressing this through work and accomplishment. d. accomplishing the work that has to be done and not giving way to impractical ideas of self-fulfilment. e. discovering who you really are and acting in accordance with this, even if the world regards you as unsuccessful.
Question 5 (my answer): ⓧ ___ (how others in my organisation would answer) ⓧ ___



Question 6. How to speed up latecomers

You are the manager of a wholesale distributor of fashion clothing.

You are getting very worried about late deliveries to the stores you serve. In the fashion industry, high-priced goods must be delivered within a week of the promised delivery date. Stores demand punctuality, but fashion houses seem unable to respond to deadlines.

You are in the middle.

Which of the following actions would most appeal to you?

- a. Explain to the stores that creative fashion houses are not good timekeepers, but that stores are entitled to know when supplies are due, even when they are running late. You will inform them of revised delivery times.
- b. Ask for the goods two or three weeks before you need to distribute them. You may be less contemporary, but you will be more reliable.
- c. Explain to the stores that creative fashion houses are not good timekeepers. If they want their quality and their flair, stores must accept the risk that it sometimes takes longer than anticipated.
- d. Tell the fashion houses that you will pay a premium for on-time delivery and a smaller premium for keeping to re-scheduled promises, but that failing both of these, stores have the option to cancel and so do you.
- e. Tell the fashion houses that lateness is a cost your stores cannot afford. The price that you and the stores are willing to pay will go down with every day of lateness and will automatically be cancelled eight days after the due date.

Question 6 (my answer): \approx ___ (how others in my organisation would answer) \approx ___

Question 7. The journalist and the bad food

You are a newspaper journalist who writes a weekly review on newly opened restaurants. A close friend of yours has sunk all his savings into a new restaurant. You have eaten there, and you really thought that the food was not good.

What would you do in this case?

- a. I would praise the restaurant for my friend's sake and edit out my criticism. Our friendship is more important to me than accurately reporting about the food.
- b. I would have to write a truthful review, but in it, I would promise to return at a later date. In the interim, I would coach my friend.
- c. I would make my criticisms as mild as possible and say that the restaurant had potential.
- d. I would write a truthful review. I have an obligation to my newspaper and my readers to exercise professional judgement. My friend is an adult and responsible for himself.
- e. I would postpone my review and explain to my friend what he needed to do to get a good review. After he improved, I would write the review.

Question 7 (my answer): \approx ___ (how others in my organisation would answer) \approx ___



Question 8. Ways of working
<i>In your experience, which way of working best describes the situation in your organisation?</i>
a. I work as an individual, on my own. I am my own boss and exercise as much discretion as possible, with no one depending on me.
b. I work in a team, where the team is held responsible for the performance of all members and the team keeps the members participating and contributing.
c. I work in a team, where we solve problems together. Each member has a say in decisions, can count on others, and can introduce new initiatives.
d. In my organisation, individual initiative and responsibility to the team are well balanced, so that neither one becomes over-emphasised.
e. I work as an individual, on my own. I am my own boss, but I seek validation for my views and championship of my ideas within a team.
Question 8 (my answer): <input type="checkbox"/> <u> </u> (how others in my organisation would answer) <input type="checkbox"/> <u> </u>

Question 9. Painting the house
A boss in your work place has had his house struck by lightning during a storm and badly damaged. He has asked for volunteers among his subordinates to help him repaint it at the coming weekend. Families are also welcome and will bring food to share. You are one of those subordinates and discuss the issue with colleagues.
<i>Which of the following statements most nearly reflects your views?</i>
a. I do not see why I should work for my boss in my spare time, outside the workplace. He is my boss at work only. Since he's been unlucky, I will gladly subscribe to a fund to have his house painted professionally.
b. I will help him paint the house because my boss is my boss. Both my family and I depend on his good will and instruction. Unless we take care of his needs, who will look after us in turn? Respect is indivisible.
c. I will help paint his house because I choose to, not because I am obliged to. It is my time, but I will gladly donate it because these circumstances are exceptional.
d. I will donate some money or some paint or offer to help my boss at some future time. This coming weekend I have other plans, which I intend to keep. At the same time, I want to show goodwill.
e. I do not see why I should work for my boss in my spare time, outside the workplace. He is my boss at work only and should not try to extend his authority. It is unfair and coercive even to ask me.
Question 9 (my answer): <input type="checkbox"/> <u> </u> (how others in my organisation would answer) <input type="checkbox"/> <u> </u>



Trompenaars Hampden-Turner

Intercultural Management Consulting

Question 10. Expressing emotions overtly

You are negotiating an important deal with a business partner. You have had three meetings so far and you are quite pleased with the results. A dinner will now follow the meeting. You have not yet communicated clear signs of appreciation to your likely future business partner. You like your partner both professionally and personally.

Which of the following most closely describes what you would do during dinner?

- a. During dinner I would be reserved and rational. Once I had worked out the business details and signed the contract, I would be more able to share affection and mutual respect overtly.
- b. During dinner I would show some positive emotions, but I would neither overdo it, nor hide my affection.
- c. If I were talking to a possible business partner, I would remain businesslike throughout dinner. Feelings should never get in the way of professionalism. Never.
- d. I would express my affectionate feelings overtly during dinner. The only way to establish a strong partnership is to feel connected on an emotional level. Everything else follows logically.
- e. I would clearly express how much I have enjoyed the negotiations and how much I like my possible business partner. In business, it is important to show positive and negative emotions even if they obstruct professional discussions.

Question 10 (my answer): a b c d e (how others in my organisation would answer) a b c d e

Question 11. Criteria for Respect in the Workplace

Which one of the following best describes your values?

The respect a person gets depends on

- a. the potential which the company, superiors, and peers see in that person. It is the way you are treated and not so much what you accomplish that determines your future.
- b. the person's performance at work. A person can overcome any conceivable handicap or social disadvantage with sufficient determination, hard work and perseverance.
- c. the person's performance at work. Good performance will lead to escalating expectations about his/her potential, which in turn then fulfil themselves.
- d. how much potential the company, superiors and peers see the person as having. Motivated by their faith, support and encouragement, a person's potential fulfils itself in action.
- e. both that person's potential as estimated by others and his/her performance on the job. You must treat people with respect, but also challenge them to show their ability.

Question 11 (my answer): a b c d e (how others in my organisation would answer) a b c d e



Question 12. Speed or Timing?

Some managers were arguing about the best ways of improving cycle time and getting products to market when they were needed.

Which of the following best describes your point of view?

- a. Time is not everything. It may cost too much to be extremely efficient. In practice, do what you can but accept that sometimes projects are better late than never.
- b. "Just-in-time" to customers is the key to shorter cycle times. Simply doing things faster can result in collisions, exhaustion, and rushed work.
- c. It is crucial to speed up operations and shorten the time-to-market. The faster jobs are done, the sooner you can pass the baton to colleagues and customers.
- d. It is crucial to speed up operations and shorten the time-to-market. Time is money. Enemies of tighter schedules and faster deliveries waste too much time talking and relating to one another.
- e. "Just-in-time" to customers is the key to shorter cycle times. The more processes overlap and run simultaneously, the more time is saved.

Question 12 (my answer): \approx ___ (how others in my organisation would answer) \approx ___

Question 13. Insurance and health

You are a doctor for an insurance company. You examine a close friend who has applied for insurance. You find that he is in pretty good shape, but you are doubtful about one or two minor points that are difficult to diagnose.

What would you do in this case?

- a. I would owe the insurance company the professional judgement for which they were paying me, but my friend would be entitled to special consideration. Somehow I would need to balance both obligations.
- b. As stipulated in my contract, I would have to record any doubts I had about my friend's health. A good friend would see this. If not, perhaps I would need to choose better friends.
- c. As stipulated in my contract, I would have to record any doubts I had about my friend's health. However, I would go beyond this to help my friend assess his real condition, and then I would ask that he be insured.
- d. I would have to support a personal friend who needed both insurance and to know about any doubts I had. His generally good health should be good enough for the insurance company. One can never be that certain.
- e. I would have to support a personal friend. Most importantly, my friend would need to know whether any of my doubts were justified. After we had thoroughly assessed his condition, I would try to get him insured.

Question 13 (my answer): \approx ___ (how others in my organisation would answer) \approx ___



Question 14. Who made the serious error?

You are investigating a serious error made by one of your team members. A component has been inserted upside down and as a result the entire batch has to be pulled out of production and reworked. The cost of this is high. You ask the plant director which employee made the error. You are amazed when the director claims not to know. He tells you that the whole work group has accepted responsibility and has apologised.

You wonder what you should do.

- a. You need to insist on knowing who the culprit is or he will hide under the group's protection and serious errors of this kind may be repeated.
- b. You can leave the culprit to be supervised by his group. Its members know, better than you, whether the individual let them down or simply needed more support from the group.
- c. Whether a group or individual should be held responsible is difficult to decide. Perhaps both should be made to share the blame. Look for the middle ground.
- d. You can leave the culprit to be supervised by his group. The group has more power to control the individual than you have, so do not antagonise them.
- e. You need to insist on knowing who the culprit is - not so that you can punish the individual but rather so that you can discover what is happening within the group.

Question 14 (my answer): (how others in my organisation would answer)

Question 15. A good manager

People have different ideas about what makes a good manager.

Which one of the following five choices do you think is the most descriptive of your organisation?

- a. A good manager is a person who guides subordinates continuously, and helps them solve various problems as they arise. He acts like a parent, not a taskmaster.
- b. A good manager is somewhere between a private helper and a public taskmaster. If he leans too far in either direction, his effectiveness declines.
- c. A good manager is a person who gets the job done. He sets goals, provides data, delegates tasks, measures results and lets his people get on with their work.
- d. A good manager pays close attention to work flow, making sure that goals, data, tasks and performance are part of ever-improving processes.
- e. A good manager is a person who gets the job done. He sets goals, provides data, allocates tasks, measures results, and everything is aligned in a continuous flow.

Question 15 (my answer): (how others in my organisation would answer)



Question 16. A crazy proposal?	
In a meeting you feel very insulted because your business counterpart told you your proposal was crazy. <i>How would you react?</i>	
a.	I would not show that he had hurt or insulted me because that would be seen as a sign of weakness and would make me more vulnerable in the future.
b.	I would clearly show that I was insulted so that my counterpart got the message. I believe the clarity of my message would allow me to be able to control even greater emotional upset in the future.
c.	I would not immediately show that I was hurt because that could hurt our relationship. However, I would later tell my counterpart how much I was hurt by his comment, so he might learn from it. I would rather wait to show my emotions until there is a greater chance of improving our business relationship.
d.	I would show my displeasure in a controlled manner. I do not think outbursts help, but neither does swallowing your emotions.
e.	I would clearly show that I was insulted so that my counterpart got the message. If business partners cannot behave themselves properly, they have to bear the consequences.
Question 16 (my answer): \approx ____ (how others in my organisation would answer) \approx ____	

Question 17. Women: are they different or the same as men?	
<i>Which one of the following statements do you find most convincing?</i>	
a.	Women are different from men and must be accorded special treatment and respect. Not until they receive this will they surprise men and women alike with new accomplishments and distinctive contributions.
b.	Women must be given the same treatment and opportunities as men to accomplish the same tasks. In the past, different treatment has always meant being treated as inferior to men.
c.	Women must be given the same treatment and opportunities as men to accomplish the same tasks. Yet their resulting contributions may well prove to be different than those of men and this diversity must be valued.
d.	Women are different from men and must be accorded special treatment and respect. To assume men can play female roles and women can play male roles with the same success is naive.
e.	Women are in some respects the same as men and equal to them and in other respects, they are different. We must avoid the unfairness that comes from championing either sameness or difference exclusively.
Question 17 (my answer): \approx ____ (how others in my organisation would answer) \approx ____	



Trompenaars Hampden-Turner

Intercultural Management Consulting

Question 18. Top down or Bottom up?

Several senior strategists were debating as to whether strategy should be devised at the top of the corporation and cascaded down to be implemented locally, or whether strategy should emerge from the grass roots and from successful interfaces with the customer.

Which of the following best describes your view?

- No one dealing with customers is without a strategy of sorts. Our task is to find out which of these strategies has worked and then create a master strategy by combining those initiatives that have proven most successful.
- To be a leader is to be the chief deviser of strategy. Using all the experience, information and intelligence we can mobilise, we must devise an innovative strategy and cascade it down for vigorous implementation.
- No one dealing with customers is without a strategy of sorts. Our task is to find out which of these strategies work, which don't and why. Devising our own strategy in abstract and imposing it downwards only spreads confusion.
- Some strategies need to be top down and others bottom up. It all depends on the particular project or the particular strategic issue.
- To be a leader is to be the chief deviser of strategy. Using all the experience, information and intelligence we can mobilise, we must create a broad thrust, leaving it to subordinates to fit these to customer needs.

Question 18 (my answer): \approx ___ (how others in my organisation would answer) \approx ___

Question 19. The Letter or the Spirit of the Law?

Six months after the ABC mining company had signed a long-term contract with a foreign buyer to buy bauxite in ten annual instalments, the world price of bauxite collapsed. Instead of paying \$4 a tonne below world market price, the buyer now faced the prospect of paying \$3 above. The buyer faxed ABC to say it wished to renegotiate the contract. The final words of the fax read: "You cannot expect us as your new partner to carry the now ruinous expense of these contract terms alone." ABC negotiators had a heated discussion about this situation.

Which view do you support?

- A contract is a contract. It means precisely what its terms say. If the world price had risen we would not be crying, nor should they. What partnership are they talking about? We had a deal. We bargained. We won. End of story.
- A contract symbolises the underlying relationship. It is an honest statement of original intent. However, such rigid terms are too brittle to withstand turbulent environments. Only tacit forms of mutuality have the flexibility to survive.
- A contract is a function of both the underlying relationship and the legal system covered by it. We should split the difference.
- A contract symbolises the underlying relationship. It is an honest statement of original intent. Where circumstances transform the mutual spirit of that contract, then terms must be renegotiated to preserve the relationship.
- A contract is a contract. It means precisely what the terms say. If the world price had risen we would not be crying, nor should they. We would, however, consider a second contract whose terms would help offset their losses.

Question 19 (my answer): \approx ___ (how others in my organisation would answer) \approx ___



Question 20. The quality of work
You are the manager of some 10 people involved in innovative research. Your organisation is emphasising the importance of more creativity? <i>How can you enhance the performance of your team?</i>
a. Motivate members of the team to support, encourage and elicit any sign of creativity in each other. The real leverage comes from creating a culture of constructive support for creative people.
b. Motivate members of the team to value their own individuality and creativity and instruct the group never to dampen enthusiasm or discourage initiatives or suggestions.
c. Motivate members to be neither too encouraging of ideas lest they get too many of low quality, nor discouraging lest ideas dry up and people stop trying. Look for the middle ground.
d. Motivate members of the team to support, encourage and elicit any sign of creativity in each other. Many people want to promote their own ideas. However, there is often a shortage of people who are willing to mobilise their efforts around someone else's novel idea so as to use it constructively.
e. Motivate members of the team to value their own individuality and creativity. The team should act as a sounding board, a constructive critic, a test-bed for implementation and the champion of originality.
<input checked="" type="checkbox"/> Question 20 (my answer): <input type="checkbox"/> ___ (how others in my organisation would answer) <input type="checkbox"/> ___

Question 21. The Concept of a Corporation.
<i>Which of these best represents your idea of an organisation?</i>
a. An organisation is a group of people working together. The people within the organisation have intelligent connections with one another. Tasks, jobs, and functions are defined based on people's potential.
b. An organisation is a system designed to perform functions and tasks in an efficient way. People are hired to fulfil these functions with the help of machines and other equipment and are paid for the tasks they perform. It is pleasant but not strictly necessary that they come to like each other.
c. An organisation is a group of people with shared social relationships working together. Effectiveness depends on those relationships, not on the details and the individual tasks that people do.
d. An organisation is a system that is partly social and partly technical and the two must learn to live with each other. Change in one area tends to affect the other, and neither should dominate.
e. An organisation is a system designed to perform functions and tasks in an efficient way. People are hired to fulfil these functions with the help of machines and other equipment and are paid for the tasks they perform. Yet all these are designed to fit into a coherent system, whose quality depends on the relationships formed.
<input checked="" type="checkbox"/> Question 21 (my answer): <input type="checkbox"/> ___ (how others in my organisation would answer) <input type="checkbox"/> ___



Question 22. Managers.

Two individuals are being considered for promotion. One person is older and more senior. He also has more experience in different parts of the organisation and has more extensive contacts. The other is younger and more ambitious, and he has an excellent performance record in his short time with the organisation.

Which one of the following arguments would you agree with when considering who should be promoted?

- a. Job performance is the only important criterion. If the younger employee can perform better than the older employee, despite the latter's experience, there is good reason to promote the younger one and phase out the older one.
- b. The senior employee has given more years and more loyalty to the organisation. In addition to performers, we need mentors and people who can evaluate and encourage the achievements of others. We need people who want to leave behind a legacy by nurturing excellence in others.
- c. The senior employee has given more years and more loyalty to the organisation. If you threaten to displace him with younger people, then he will see them as rivals rather than as pupils, and he may cease to mentor them and develop their talents.
- d. Emphasis on seniority does not preclude managers from being promoted for performance within their age range. It follows that seniority and ability are partly convergent and we should try to combine both these approaches in any promotion policy.
- e. Job performance is the only important criterion. It is also the most objective, the fairest and the most up-to-date criterion since challenges are constantly changing. Furthermore, it is important to motivate younger people, and for that reason we must value and reward performance.

Question 22 (my answer): ___ (how others in my organisation would answer) ___

Question 23. Push or Pull?

Several consultants were arguing that you could achieve greater customer satisfaction and quicker delivery times by using a customer focused pull strategy and that push strategies were outmoded. Some other consultants disagreed.

Which position is closest to your viewpoint?

- a. A pull strategy is best, because it lets the customer reset the deadline and permits resources to converge upon the customer on cue. Remember that customers get behind schedule too and change their minds about the relative advantages of speed, quality, cost, etc.
- b. A push strategy is best, because this commits supplier and customer to a joint schedule with costs, quality and specifications agreed upon in advance. The customer may, of course, change his mind, but then the costs for altering the original schedule are calculable.
- c. A combination of push and pull strategies is best. This way the customer helps us to decide when not to push our products, and we tell the customer when we cannot meet their requests.
- d. A push strategy is best, because this commits supplier and customer to a joint schedule with costs, quality and specifications agreed upon in advance. If you do as you promised and you do it on time, then you cannot be faulted and your record speaks for itself.
- e. A pull strategy is best, because it lets the customer reset the deadline and permits resources to converge upon the customer on cue. The customer wants it when he wants it, and pushing hard may get him too early and at needless expense.

Question 23 (my answer): ___ (how others in my organisation would answer) ___



Question 24. Freedom or Social Contribution?
A group of managers were arguing about whether they worked to increase personal freedom or to confer benefits upon their social environments.
<i>Which of the following opinions that were expressed is closest to your orientation?</i>
a. I work for increased freedom and independence, for never having to depend on someone else's favours and to free myself as far as possible from social control.
b. I work principally to benefit my family, friends at work, and my company. Where I succeed in this, they gladly grant me all the freedom and independence I could ask for.
c. I work for increased freedom and independence, so that I can make myself valuable to others on my own terms and contribute to society in my own ways.
d. I work principally to benefit my family, friends at work and my company. I prefer this to selfishness and much prefer it to being the victim of others' selfishness.
e. I work for both myself and the communities (friends, family, company) that surround me. Sometimes it means self-sacrifice while at other times the larger community needs to adapt. Frequently it means that self-sacrifice does not lead to an optimal result for me, but the opposite is also true.
Question 24 (my answer): <input type="checkbox"/> <u> </u> (how others in my organisation would answer) <input type="checkbox"/> <u> </u>

Question 25. Competition or Co-operation?
Several managers were discussing whether close co-operation or fierce competition was the most salient mark of the successful enterprise.
<i>Which alternative is closest to your viewpoint?</i>
a. In any corporation there are stakeholders with whom one must co-operate and those with whom one must compete in order to succeed. Neither the co-operative ethic, nor the competitive should be allowed to dominate.
b. Competition is the supreme value in any successful economy or company. Attempts by major parties to co-operate usually end in collusion against one or more of them.
c. Competition is the supreme value of any successful economy or company, because this involves serving customers better than one's rivals, thereby assuring the public interest.
d. Co-operating among stakeholders is the supreme value because this shared aim makes a company fiercely competitive with outsiders, thereby fulfilling personal interests.
e. Co-operating among stakeholders is the supreme value. Personal rivalry and competing for self-advancement is seriously disruptive to effective operations.
Question 25 (my answer): <input type="checkbox"/> <u> </u> (how others in my organisation would answer) <input type="checkbox"/> <u> </u>



Question 26. How to manage change
<i>What is constant within the need to change?</i>
a. It is necessary to convince people that change is driven by performance. We must excel or be trampled by the energy of rivals.
b. It is necessary to search for and discover key continuities in our work. The organisation with a lasting purpose and legacy has no fear of change but exceeds it by superlative performance.
c. It is necessary to convince people that change is driven by performance, through which we learn to express our purpose and lasting legacy.
d. It is necessary to convince people that as everything changes, it stays the same. If an organisation changes too slowly it loses touch with customers, too fast and it ruptures internally.
e. It is necessary to search for and discover key continuities in our work. The organisation with a lasting sense of its existence, finds tranquillity, even when those around chase and hurry.
Question 26 (my answer): <input type="checkbox"/> ___ (how others in my organisation would answer) <input type="checkbox"/> ___

Question 27. The Value of Feedback
<i>Which of the following best describes your view of the value of feedback in regard to business operations?</i>
a. Feedback is vital so that we can measure deviation from our strategy and reduce it systematically to correct our errors. By zeroing in, we can retain initiative.
b. Feedback is vital so that we can listen to our customers, advance their aims, and adapt our original course to better meet their needs.
c. Feedback is vital so that we can measure deviation from our strategy and either correct our aim or transform the strategy itself.
d. Feedback is vital so that we can listen to our customers and discover how their aims could be advanced through transforming our own.
e. All feedback is vital because we can use it in different ways in different situations, to either change marginally or totally re-orient ourselves.
Question 27 (my answer): <input type="checkbox"/> ___ (how others in my organisation would answer) <input type="checkbox"/> ___



Question 28 What kind of status?

There are different grounds for according status to employees. One can bestow based on what a person has succeeded in doing or based on what qualities are attributed to him by the social system.

Which of the following is closest to your own viewpoint?

- a. Status should inhere within the permanent attributes of employees, i.e. their education, seniority, age, position and their level of responsibility. Such status tends to be self-fulfilling with achievement and leadership resulting from what the corporation values in its employees and expects of them.
- b. Status is a matter of what the employee has actually accomplished, his/her performance. Yet over time this deserved reputation follows the person to become a permanent attribute, allowing success to be renewed and enabling even more achievement to occur.
- c. A successful track record is the only legitimate source of status in business. The more recent the achievement the better and the more relevant it is to current challenges. Achievement is especially significant when the individual comes from a humble background.
- d. Status should inhere within the permanent attributes of employees, i.e. their education, seniority, age, position and the level of responsibility. Status should not change according to occasion or just because of recent successes. It reflects intrinsic worth, not the most recent victories or accomplishments.
- e. Success at work is sometimes not only the fruit of an employee's permanent attributes. Some people transform their reputation through accomplishment. Others are shaped by the respect we show them.

Question 28 (my answer): ___ (how others in my organisation would answer) ___

Question 29. The Role of Feedback

A group of managers and financial analysts were debating as to whether profitability or ongoing stakeholder relationships, most especially between company and customers, were the best way of monitoring organisational effectiveness.

Which of the following viewpoints is closest to your orientation?

- a. Feedback within close customer relationships is the most timely advice about corporate effectiveness. Its value is its inclusiveness. Profits measure what is taken out of a relationship, not what is staked or contributed.
- b. A combination of profitability and close customer relationships are the prime indicators of the effectiveness of the organisation.
- c. Profitability or shareholder value is the prime criterion of corporate effectiveness, because it distils in one precise and unambiguous measure, the vitality and the value of all activities by other stakeholders.
- d. Feedback within close customer relationships is the most timely advice about corporate effectiveness. Since customers generate the funds used to make profits, the quality of these relationships anticipates profitability.
- e. Profitability or shareholder value is the prime criterion of corporate effectiveness, because it proclaims in one precise and unambiguous measure, that labour works for capital and business exists to enrich individual owners.

Question 29 (my answer): ___ (how others in my organisation would answer) 3



Question 30. The Contract

As a consultant, a potential client offers you a multi-year contract that is based on co-development and co-learning for key services. According to the standard form of the contract used in your organisation, this invitation doesn't meet the minimum financial criteria specified.

What would you do in this situation?

- a. Sign the contract. The best way to gain long-term corporate effectiveness is to go for the development of relationships with customers.
- b. Tell the client that the terms of the contract are unacceptable. If that means ending the relationship with the client, then so be it. A business relationship means payment is required for services rendered.
- c. Sign the contract. Sometimes you win, sometimes you lose. It is good to deepen the relationship with clients, even in cases where you earn less.
- d. Tell the client that the terms of the contract are unacceptable and continue to negotiate. Better customer relationships are defined by a process of continuing interaction. In this way, you will gain the most for your organisation, including income.
- e. Try to find a deal that is between what your client and your company are asking for. Good business requires compromise.

Question 30 (my answer): a ___ (how others in my organisation would answer) a ___

Question 31. Project scheduling

You are managing two similar projects for which you have a one-man-year budget and one person allocated.

How would you manage the work on these projects?

- a. Finish project A in the first part of the year and then work on project B in the second half of the year.
- b. Take the full year to manage both projects in parallel. Project management is exciting even if it is stressful at times.
- c. Manage both projects in parallel and seek economies through the synergy and interaction between the 2 projects in order to complete both before the end of the year.
- d. Start project A and take advantage of the experience gained so as to be able to complete project B before the end of the year.
- e. Start managing project A and then see whether project B was still there to be done in the later stages of completing project A.

Question 31 (my answer): a ___ (how others in my organisation would answer) a ___

Anexo 5

(Questionário em Português)

Questão 1/31. O carro e o pedestre

Você está em um carro dirigido por um grande amigo seu quando este atropela um pedestre. Você reconhece que ele estava a uma velocidade de pelo menos 70 km por hora em uma área da cidade onde o máximo é 50 km por hora. O advogado em questão diz que se você testemunhar sob juramento que essa velocidade era menos de 50 km/h, o seu depoimento poderá livrar o seu amigo de graves conseqüências. Não há outra testemunha.

O que você faria nesse caso?

- a. Há uma obrigação genérica de dizer a verdade como testemunha. Eu não prestarei falso testemunho perante o tribunal. Nem mesmo se um amigo de verdade esperar isto de mim.
- b. Há uma obrigação genérica de dizer a verdade no tribunal e farei isso, mas eu devo uma explicação ao meu amigo bem como todo suporte financeiro e social possível.
- c. O meu amigo e o seu problema vêm sempre em primeiro lugar. Eu não vou abandoná-lo perante um tribunal de estranhos com base em princípios abstratos.
- d. Meu amigo e o seu problema têm o meu apoio, qualquer que seja o depoimento, ainda que eu o estimule a encontrar na nossa amizade a força necessária para dizer a verdade.
- e. Eu testemunharei que o meu amigo estava dirigindo um pouco mais rápido do que a velocidade permitida e direi que estava difícil ler o velocímetro.

Questão 1 (minha resposta): ___ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):

—

Questão 2/31. As profissões na sua empresa

Qual das seguintes cinco profissões na sua empresa você pessoalmente prefere (ou os outros)?

- a. Uma profissão em que eu faça parte de uma equipe e de uma empresa em que todos trabalhem juntos sem aborrecimentos referentes a considerações individuais.
- b. Uma profissão que permita o trabalho de forma independente e em que o mérito seja pelo desempenho individual real sem que este seja dividido.
- c. Uma profissão em que todos trabalhem juntos em equipes para ajudar a empresa, mas também que as equipes encorajem, estimulem, recompensem e celebrem as contribuições individuais.
- d. Uma profissão que permita que todos trabalhem de forma independente pelo reconhecimento individual mas também onde o mérito e o aplauso tenham origem na equipe e na empresa.
- e. Uma profissão que controle os excessos do indivíduo dominante e evite a submissão e "pensamento coletivo" em demasia.

Questão 2 (minha resposta): ___ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): ___

Questão 3. O melhor ambiente de trabalho

As pessoas possuem opiniões diferentes sobre como o ambiente de trabalho influencia o desempenho.

Qual destas alternativas melhor descreve o ambiente de trabalho em sua empresa?

- As pessoas com quem você trabalha o conhecem pessoalmente e aceitam o seu modo de ser, dentro e fora da empresa.
- Os colegas respeitam o seu trabalho mesmo não sendo seus amigos.
- Os colegas o conhecem pessoalmente e utilizam esse conhecimento a mais para melhorar o desempenho no trabalho.
- Seus colegas levam em consideração algumas circunstâncias particulares ao mesmo tempo em que desconsideram outras.
- As pessoas com quem você trabalha respeitam seu profissionalismo e, portanto, podem oferecer ajuda em problemas particulares.

Questão 3 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):

—

Questão 4. Quando você se está contrariado no trabalho,
qual dos seguintes comportamentos é mais provável que você adote?

- Expressa este sentimento abertamente, pois se uma relação deve ser baseada na razão, todos os envolvidos devem entender os sentimentos uns dos outros.
- Você se expressa com moderação de forma que somente alguns de seus sentimentos sejam revelados.
- Guarda este sentimento consigo. Expressar contrariedade abertamente atende a propósitos não racionais e bloqueia a comunicação.
- Inicialmente, guarda sentimento consigo para que possa encontrar o melhor lugar e a melhor hora para dizer o quão contrariado estava.
- Expressa este sentimento abertamente. O coração não pode ser guiado pela razão.

Questão 4 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):

—

Questão 5. O que é importante?

Qual das respostas a seguir descreve melhor os seus valores?

A coisa mais importante na vida é:

- exercer uma função que expresse quem você realmente é e que esteja de acordo com a sua vontade interior.
- ter trabalho suficiente para que você possa ter uma vida e interesses fora do trabalho.
- descobrir quem você realmente é e qual a sua essência e, então, expressar isso através do trabalho e das realizações.
- realizar o trabalho do modo que deve ser feito e não ceder às idéias impraticáveis de auto-realização.
- descobrir quem você é de verdade e agir de acordo com esses princípios, mesmo se o mundo o considerar uma pessoa sem sucesso.

Questão 5 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):

—

Questão 6. Como aumentar a produção dos retardatários

Você é o gerente de uma distribuidora atacadista de roupas da moda.

Você está muito preocupado com as entregas em atraso para as lojas que você atende. Na indústria da moda, os produtos com preços elevados devem ser entregues com atraso máximo de uma semana da data de entrega prometida. As lojas exigem pontualidade, mas as confecções parecem não poder atender aos prazos.

Você é responsável pelo intermédio entre as duas.

A qual das seguintes ações você recorreria?

- a. Explicaria às lojas que estilistas criativos são incapazes de organizar seu tempo adequadamente, mas que as lojas têm todo o direito de saber quando seus suprimentos deverão ser entregues, mesmo quando estes estão em atraso. Você se compromete a informá-los das datas de entrega revisadas.
- b. Organizar as entregas com duas a três semanas de antecedência. Você será menos contemporâneo, mas será mais confiável.
- c. Explicaria às lojas que estilistas criativos são incapazes de organizar seu tempo adequadamente, e que se a loja deseja a qualidade e o apelo que eles são capazes de gerir, elas devem aceitar o risco dos atrasos nas entregas.
- d. Você diria às confecções que haveria um bônus financeiro para entregas realizadas nas datas previstas e um prêmio menor para entregas realizadas nas datas revistas, mas que se houvesse novo atraso, tanto você quanto as lojas poderão cancelar os pedidos.
- e. Diria às confecções que os custos gerados pelos atrasos são insustentáveis para você e suas lojas. Por isso, o preço que você e as lojas estariam dispostas a pagar pela mercadoria diminuiria a cada dia de atraso e que o pedido seria cancelado automaticamente, oito dias depois da data de entrega.

Questão 6 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):

—

Questão 7/31. O jornalista e má comida

Você é jornalista de um jornal que escreve artigos semanais sobre restaurantes recentemente abertos. Uma de suas amigas próximas investiu todas as economias em um novo restaurante. Você comeu lá e acha que o restaurante não é bom.

Como você agiria nesse caso?

- a. Elogiaria o restaurante por causa da minha amiga e omitiria minha desaprovação. Ela tem mais valor para mim do que artigos sobre refeições.
- b. Teria de escrever um artigo verdadeiro, mas prometeria voltar quando "as dificuldades iniciais" terminassem. Nesse intervalo, eu orientaria minha amiga.
- c. Faria minhas críticas da forma mais suave possível e afirmaria que o restaurante tem potencial futuro.
- d. Escreveria um artigo verdadeiro. Tenho obrigações de exercer o julgamento profissional para com o jornal e os leitores. Minha amiga é adulta e responsável.
- e. Adiaria o meu artigo e reservaria algum tempo para explicar à minha amiga o que ela precisaria fazer para conseguir uma boa avaliação. Quando isso ocorrer, então escreverei o artigo.

Questão 7 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):

—

Questão 8. Modos de trabalho

Através da sua experiência, qual o modo de trabalho que melhor descreve a situação de sua empresa?

- a. Trabalho sozinho, por conta própria. Eu sou meu próprio chefe e ajo com discernimento, na medida do possível, sem que ninguém dependa de mim.
- b. Trabalho em uma equipe onde a equipe monitora o desempenho de seus membros e garante que cada membro se mantenha participativo e colaborador.
- c. Trabalho em uma equipe que resolve os problemas em conjunto. Todos podemos opinar nas decisões, encontrar amparo uns nos outros e introduzir novas iniciativas.
- d. Em minha organização, há um equilíbrio entre iniciativa individual e responsabilidade junto ao grupo, de forma que nenhuma destas características recebe ênfase exagerada.
- e. Trabalho sozinho, por conta própria. Eu sou meu próprio chefe, mas procuro confirmação de minhas idéias e pontos de vista junto ao grupo.

Questão 8 (minha resposta): __ como as outras pessoas na minha empresa responderiam)

—

Questão 9/31. Quem controla o seu tempo livre?

Um chefe em seu trabalho teve a sua casa atingida por um raio durante uma tempestade e a casa ficou muito danificada. Então, ele pediu aos seus subordinados por voluntários para ajudá-lo a pintá-la novamente durante o próximo fim de semana. Toda a família também é bem-vinda e todos irão trazer comida para dividir. Você é um desses subordinados e comenta o assunto com os colegas.

Qual das afirmações a seguir, reflete mais a sua visão sobre o assunto?

- a. Não sei porque devo contribuir com o meu tempo livre fora do horário do meu trabalho em prol do meu chefe. Ele é o meu chefe somente no ambiente de trabalho. Uma vez que ele foi desafortunado, eu, com muito gosto, contribuirei com uma determinada quantia para uma lista coletiva a fim de que ele contrate um profissional para pintar a sua casa.
- b. Vou ajudá-lo a pintar a casa porque chefe é chefe. Tanto a minha família quanto eu dependemos de sua boa vontade e orientação. Se nós não cuidamos de suas necessidades, quem cuidará de nós em retomo? Respeito é indivisível.
- c. Vou ajudá-lo a pintar a sua casa porque quero fazê-lo, não porque sou obrigado. É o meu tempo livre, mas eu faço isso com prazer porque as circunstâncias são excepcionais e você conhece os amigos de verdade nas horas de emergência.
- d. Ofereço-me para doar dinheiro ou mesmo algum galão de tinta, ou posso pedir para ajudar o meu chefe futuramente. No próximo fim de semana eu tenho outras coisas para fazer.
- e. Não vejo porquê devo ajudá-lo no meu tempo livre, fora do meu horário de trabalho. Ele é o meu chefe somente no trabalho e não deve tentar estender sua autoridade. É injusto e coercivo, mesmo que ele tenha me pedido.

Questão 9 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):

—

Questão 10. Expressando emoções em público

Você está negociando um acordo importante com um parceiro comercial. Você teve três reuniões até agora e está bem contente com os resultados. Haverá um jantar após a reunião. Você ainda comunicou nenhum sinal de apreciação ao seu provável parceiro. Você aprecia seu parceiro tanto profissionalmente quanto pessoalmente.

Qual das ações seguintes descreve de forma mais próxima o que você faria durante o jantar?

- a. Durante o jantar, eu seria reservado e racional. Uma vez resolvidos os detalhes comerciais e assinado o contrato, eu estaria mais apto a compartilhar as afeições e o respeito mútuo abertamente.
- b. Durante o jantar, eu demonstraria algumas emoções positivas, mas procuraria não exagerar a demonstração destas emoções nem esconderia minha afeição.
- c. Se eu estivesse conversando com um possível parceiro de negócios, me manteria profissional durante todo o jantar. Sentimentos nunca devem intervir no âmbito profissional. Nunca.
- d. Expressaria meus sentimentos afetuosos abertamente durante o jantar. O único modo de estabelecer uma parceria sólida é sentir-se ligado em nível emocional. Tudo mais segue de forma lógica.
- e. Expressaria claramente o quanto eu apreciei as negociações e quanto gosto de meu possível parceiro comercial. Em negócios, é importante mostrar as emoções positivas e negativas mesmo se essas atrapalham discussões profissionais.

Questão 10 (minha resposta):__ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):__

Questão 11/31. O respeito que uma pessoa inspira depende de...

Qual das opções a seguir descreve os seus valores?

- a. O potencial que a empresa, superiores e companheiros vêem nessa pessoa. É a maneira como você é tratado e não tanto o que você realizou, que faz o seu futuro.
- b. O desempenho real dessa pessoa no trabalho, desempenho esse que pode superar qualquer desvantagem concebível, inclusive social, com determinação suficiente, trabalho duro e perseverança.
- c. O desempenho real dessa pessoa no trabalho, o que a levará a aumentar as expectativas referentes ao seu potencial, e, sucessivamente, a preenchê-las.
- d. O potencial que a empresa, superiores e companheiros vêem nessa pessoa. Motivado pela confiança, apoio e encorajamento, o seu potencial preenche por si só tal perfil.
- e. As duas coisas: o potencial da pessoa avaliado pelos companheiros e o seu desempenho no trabalho. Você deve tratar as pessoas com respeito, mas também deve desafiá-las para que demonstrem sua capacidade.

Questão 11 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 12/31. Rapidez ou Sincronia?

Alguns gerentes estiveram discutindo sobre a melhor forma de melhorar os prazos e obter produtos para negociar quando esses forem necessários.

Qual das alternativas a seguir descrevem o seu ponto de vista?

- O tempo não é tudo. Ser eficiente pode custar muito tempo. Na prática, faça o que você puder, mas aceite que, às vezes, é melhor ter o projetos em atraso do que nunca tê-los.
- A "pontualidade" para com os clientes é a chave para períodos de tempo menores. Fazer as coisas de forma mais rápida resulta em conflitos, exaustão e trabalho precipitado.
- É importante agilizar as operações e diminuir o tempo para negociar. Quanto mais rápido o trabalho for feito, mais rápido você pode passar a responsabilidade para os colegas/clientes na comida de revezamento.
- É importante agilizar as operações e diminuir o tempo de compra e venda. Tempo é dinheiro. Inimigos de prazos mais apertados e entregas muito rápidas gastam muito tempo falando e referindo-se um ao outro.
- A "pontualidade" para com os clientes é a chave para períodos de tempo menores. Quanto mais processos forem executados simultaneamente, mais tempo será economizado.

Questão 12 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 13. Seguro e saúde

Você é médico para uma companhia de seguros. Você examina um amigo próximo que quer contratar um seguro. Você acha que ele está bem de saúde, mas tem dúvidas a respeito de um ou dois pontos secundários de difícil diagnóstico.

O que você faria neste caso?

- Seria obrigado a dar um parecer profissional à companhia de seguros por quem estou sendo pago, entretanto, meu amigo merece atenção especial. Eu teria que encontrar um modo de equilibrar ambas as obrigações.
- Como estipulado em meu contrato, teria de registrar quaisquer dúvidas que tivesse sobre a saúde do meu amigo. Um bom amigo entenderia isso. Se não entender, talvez, eu precise escolher amigos melhores..
- Como estipulado em meu contrato, teria de registrar quaisquer dúvidas que tivesse sobre a saúde do meu amigo. Entretanto, eu buscaria, além disso, ajudá-lo na determinação de sua condição real de saúde, para depois pedir que ele fosse assegurado.
- Teria de apoiar um amigo pessoal que necessitasse tanto do seguro como de saber das dúvidas que eu tivesse. Sua boa saúde deverá ser suficiente para a companhia de seguros. Não se pode determinar o estado de saúde de alguém com total exatidão.
- Teria de apoiar um amigo pessoal. O mais importante é que meu amigo soubesse se quaisquer de minhas dúvidas foram justificadas. Depois que tivéssemos avaliado sua condição cuidadosamente, eu tentaria tê-lo assegurado.

Questão 13 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 14/31. Quem cometeu o erro grave?

Você está investigando um erro grave cometido por um membro da sua equipe. Um componente foi inserido de forma contrária e como resultado todo o lote foi retirado da produção e refeito. O custo disso é alto. Você solicitou ao diretor da empresa que indicasse que funcionário cometeu tal erro. E ficou surpreso quando o diretor disse que não sabia.

Todo o grupo de trabalho aceitou a responsabilidade do ato e todo o grupo pediu desculpas.

Você imagina o que deve fazer.

- a. Você precisa insistir para saber quem foi a pessoa responsável ou ele/ela irá se esconder sob a proteção do grupo e erros graves desse tipo podem se repetir.
- b. Você pode fazer com que a pessoa responsável seja supervisionada pelo grupo. Os funcionários sabem melhor do que você, se tal pessoa os desapontou ou precisava de mais apoio.
- c. É difícil decidir se um grupo ou um indivíduo deve ser considerado responsável. Talvez ambos deveriam dividir a culpa. Procure o caminho intermediário.
- d. Você pode deixar que a pessoa responsável seja supervisionada pelo grupo responsável. O grupo tem mais poder para controlar esse indivíduo do que você, então não se oponha a isso.
- e. Você precisa insistir para saber quem é a pessoa responsável – não tanto para punir o indivíduo, mas para descobrir o que está acontecendo na equipe.

Questão 14 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 15/31. Um “bom” gerente

As pessoas tem idéias diferentes sobre as qualidades de um bom gerente.

Qual destas cinco descrições você acredita ser a que mais descreve a sua organização?

- a. Um bom gerente é uma pessoa que orienta os subordinados de forma contínua e os ajuda a solucionar vários problemas à medida que surgem. Ele atua como um pai, não como um chefe de serviço.
- b. Um bom gerente é algo entre um auxiliador particular e um chefe de serviço público. Se ele pender muito para uma direção, a sua eficiência decai.
- c. Um bom gerente é uma pessoa que consegue o trabalho feito. Ele ou ela estabelece metas, fornece datas, aloca tarefas, dimensiona resultados e permite que seus funcionários continuem com seu trabalho.
- d. Um bom gerente presta muita atenção no fluxo do trabalho de forma que as metas, datas, tarefas e desempenho sejam parte do processo de aperfeiçoamento.
- e. Um bom gerente é uma pessoa que consegue o trabalho feito. Ele/ela estabelece metas, fornece datas, aloca tarefas, dimensiona resultados até que tudo se tome alinhado em fluxo contínuo.

Questão 15 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 16. Uma proposta maluca?

Em uma reunião, você se sente muito insultado(a) porque seu sócio lhe disse que sua proposta era maluca.

Como você reagiria?

- a. Não demonstraria que ele me magoou ou insultou porque isso seria visto como um sinal de fraqueza e me tornaria mais vulnerável no futuro.
- b. Demonstraria claramente que fui insultado para não houvessem dúvidas à respeito. Acredito que a transparência da minha mensagem me permitiria controlar melhor adversidades emocionais futuras.
- c. Não demonstraria de imediato que fui magoado porque isso poderia prejudicar nosso relacionamento. Entretanto, contaria mais tarde a ele, que fiquei magoado pelo seu comentário. Dessa forma, ele poderia aprender com a experiência. Preferiria esperar para demonstrar minhas emoções quando houvesse uma chance maior para melhorar nosso relacionamento profissional.
- d. Demonstraria meu desprazer de uma maneira controlada. Não acho que uma explosão emocional ajude, mas engolir em seco também não.
- e. Demonstraria claramente que fui insultado para não houvessem dúvidas à respeito. Se sócios comerciais não podem se comportar adequadamente, eles têm de suportar as conseqüências.

Questão 16 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):

__

Questão 17. Mulheres: elas são diferentes ou são iguais aos homens?

Qual das afirmações seguintes 'você acha mais convincente?'

- a. As mulheres são diferentes dos homens e devem ter tratamento e respeito especiais. Até que elas recebam isto, não se surpreenderá homens e mulheres fazendo contribuições em pé de igualdade.
- b. Mulheres devem receber o mesmo tratamento e oportunidades que os homens para que possam desempenhar as mesmas funções. No passado, tratamento diverso sempre significou o tratamento de mulheres como inferiores aos homens.
- c. Mulheres devem receber o mesmo tratamento e oportunidades que os homens para que possam desempenhar as mesmas funções. Contudo, suas contribuições podem muito bem se provarem diferentes das dos homens, e essa diversidade deve ser valorizada.
- d. As mulheres são diferentes dos homens e devem ter tratamento e respeito especiais. Assumir que homens podem desempenhar as mesmas funções que as mulheres e vice-versa é ingenuidade.
- e. Mulheres são semelhantes e até iguais aos homens em muitos aspectos, noutros são diferentes. Devemos evitar a injustiça de elevar qualquer das duas situações sobre a outra.

Questão 17 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 18/31. De cima para baixo ou De baixo para cima?

Alguns estrategistas *seniors* estavam discutindo se a estratégia deve ser projetada a partir do alto escalão da empresa e ser implantada localmente em forma de cascata ou se a estratégia deve emergir do povo e das interfaces bem-sucedidas com o cliente.

Qual das alternativas a seguir descrevem melhor o seu ponto de vista?

- a. O contato com os clientes não ocorre sem estratégias variadas. Nossa tarefa é descobrir quais dessas estratégias funcionam e então, criar uma estratégia mestre a partir de iniciativas comprovadas e bem-sucedidas, recomendando e combinando o melhor.
- b. Ser líder é ser o chefe que idealiza e testa a estratégia. Concentrando toda a experiência, informações e inteligência, planejaremos uma estratégia inovadora e a colocaremos em prática, em forma de cascata, para uma forte implementação.
- c. O contato com os clientes não ocorre sem uma estratégia de várias classes. Nossa tarefa é descobrir quais dessas estratégias funcionam ou não e porquê. Ao planejar nossa própria estratégia de forma abstrata e impô-la aos nossos subordinados estaremos divulgando somente uma grande confusão.
- d. Algumas estratégias precisam vir de cima para baixo e outras de baixo para cima. Tudo vai depender da especificidade do projeto ou do assunto estratégico.
- e. Ser líder é ser o chefe que idealiza e testa a estratégia. Concentrando toda a experiência, informações e inteligência, criamos um impulso irrestrito, deixando-o aos subordinados para que façam adaptações de acordo com as necessidades do cliente.

Questão 18 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 19/31. A Letra ou o Espírito da Lei?

Seis meses após a companhia de mineração ABC ter assinado um contrato de longo prazo com um comprador estrangeiro para comprar bauxita em dez pagamentos anuais, o preço mundial da bauxita desmoronou. Ao invés de pagar \$4 por tonelada a menos que o preço de mercado, o comprador agora se vê diante da perspectiva de pagar \$3 acima desse valor. O comprador enviou um fax à ABC para dizer que gostaria de renegociar o contrato. As palavras finais do fax diziam: "Vocês não podem esperar que nós, como seus novos parceiros, arquem sozinhos com os custos avassaladores dos termos deste contrato." Os negociadores da ABC tiveram uma discussão acalorada sobre esta situação.

Que visão você apoia?

- a. Um contrato é um contrato. Significa exatamente o que seus termos dizem. Se o preço de mercado tivesse aumentado nós não estaríamos chorando e nem eles devem. De que parceria eles estão falando? Tínhamos um trato. Barganhamos. Concluímos o negócio. Fim da história.
- b. Um contrato simboliza a relação fundamental entre as partes. É uma declaração honesta de um propósito original. Contudo, termos tão rígidos são muito sensíveis para resistir a ambientes instáveis. Apenas formas tácitas de reciprocidade têm flexibilidade para sobreviver.
- c. Um contrato é uma função tanto da relação fundamental como do sistema legal coberto por ele. Devemos separar a diferença.
- d. Um contrato simboliza a relação fundamental. É uma declaração honesta de um propósito original. Quando as circunstâncias modificarem o espírito mútuo do contrato, os termos devem ser renegociados a fim de preservar o relacionamento.
- e. Um contrato é um contrato. Significa exatamente o que seus termos dizem. Se o preço de mercado tivesse aumentado nós não estaríamos chorando e nem eles devem. Consideraríamos, contudo, um segundo contrato cujos termos ajudassem a contrabalançar suas perdas.

Questão 19 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 20. A qualidade do trabalho

Você é o gerente de aproximadamente 10 pessoas envolvidas em pesquisa inovadora.

Sua empresa está enfatizando a importância de mais criatividade.

Como você pode aprimorar o desempenho de sua equipe?

- a. Motivaria os membros da equipe a apoiar, encorajar e trazer à tona qualquer sinal de criatividade nos outros membros da equipe. O a verdadeira vantagem criativa é encontrada numa cultura de apoio construtivo para pessoas criativas.
- b. Motivaria os membros da equipe a valorizar sua individualidade e criatividade pessoal e instruiria o grupo para nunca desmotivar o entusiasmo ou desencorajar iniciativas ou sugestões.
- c. Motivaria os membros da equipe a não encorajar em demasia cada idéia para que não se criem muitas de baixa qualidade, nem que as desencorajassem com frequência para que as pessoas não desistissem de tentar. Uma busca do equilíbrio.
- d. Motivaria os membros da equipe a apoiar, encorajar e trazer à tona qualquer sinal de criatividade nos outros membros da equipe. São muitas as pessoas que valorizam suas próprias idéias, mas há poucas que buscam valorizar as novidades criadas por outrem para um emprego construtivo destas.
- e. Motivaria os membros da equipe a valorizar sua individualidade e criatividade pessoal. A equipe deveria agir como banca julgadora, crítica construtiva, campo de testes para implementação e uma campeã da originalidade.

Questão 20(minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam):

—

Questão 21/31. O Conceito de Uma Organização.

Qual destas opções representa a sua idéia de uma organização?

- a. Uma organização é um grupo de pessoas que trabalham juntas. As pessoas dentro de uma organização têm ligações inteligentes umas com as outras. As tarefas, trabalhos, funções e ferramentas de que os clientes necessitam são definidas com base no potencial das pessoas.
- b. Uma organização é um sistema planejado para desempenhar funções e tarefas de forma eficiente. As pessoas são contratadas para exercer essas funções com a ajuda de máquinas e outros equipamentos e são pagas pelas tarefas que executam. É agradável, mas não estritamente necessário, que venham a gostar umas das outras.
- c. Uma organização é um grupo de pessoas com relações sociais compartilhadas trabalhando juntas. A eficiência depende destas relações, não dos detalhes ou das tarefas individuais das quais que se referem aos trabalhos realizados.
- d. Uma organização é um sistema parcialmente social e parcialmente técnico e os dois devem aprender a conviver juntos. Mudanças em qualquer um tende a afetar o outro e nenhum deve ser dominante.
- e. Uma organização é um sistema planejado para desempenhar funções e tarefas de forma eficiente. As pessoas são contratadas para exercer essas funções com a ajuda de máquinas e outros equipamentos e são pagas pelas tarefas que executam. Mesmo assim, tudo isto é planejado para se adequar q um sistema coerente, cuja qualidade depende das relações formadas.

Questão 21 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 22. Gerentes

Duas pessoas estão sendo analisadas para uma promoção. Um é mais velho e mais graduado. Ele também possui mais experiência em diferentes partes da empresa e contatos mais amplos. O outro é mais novo e mais ambicioso e possui um registro de desempenho excelente no pouco tempo em que trabalhou na empresa.

Qual dos argumentos seguintes você levaria em conta ao considerar quem deve ser promovido?

- O desempenho no trabalho é o único critério importante. Se o funcionário mais novo pode realizar sua função melhor que o funcionário mais antigo, apesar da experiência deste, há um bom motivo para promover o funcionário mais novo e preparar o outro para recolocação.
- O funcionário mais graduado dedicou mais anos e mais lealdade à empresa. Além de realizadores, precisamos de mentores e pessoas que possam avaliar e encorajar as realizações dos outros. Precisamos de pessoas que queiram deixar um legado, alimentando a excelência nos outros.
- O funcionário mais graduado dedicou mais anos e mais lealdade à empresa. Se você ameaçar substituí-lo por funcionários mais novos, ele irá considerá-los como rivais em vez de alunos e poderá procurar guiar e desenvolver seus talentos.
- A ênfase na idade não impede que gerentes sejam promovidos pelo seu desempenho dentro de sua faixa etária. Isto faz com que o tempo de casa e a habilidade sejam parcialmente convergentes e devemos tentar combinar ambas as abordagens em qualquer política de promoção.
- O desempenho no trabalho é o único critério importante. É também o critério mais objetivo, mais justo e o mais atualizado, uma vez que desafios estão em constante mudança. Além disso, é importante motivar as pessoas mais jovens e, por isso, devemos recompensar bom desempenho.

Questão 22 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 23/31. Estratégia *push* ou *pull*?

Vários consultores estavam discutindo sobre os valores opostos das estratégias *pull* e *push* ao se conseguir produtos para os clientes no prazo ou antes.

Que posição é a mais próxima do seu ponto de vista?

- Uma estratégia *pull* é melhor pois permite que o cliente reajuste o prazo de entrega e permite que os recursos convirjam para o cliente a tempo. Lembre-se de que os clientes também se atrasam e mudam de idéia com relação às vantagens relativas de velocidade, qualidade, preço, etc.
- Uma estratégia *push* é melhor pois faz com que fornecedores e clientes trabalhem em a um programa conjunto com relação de custos ,qualidade e especificações acordadas anteriormente. O cliente pode, naturalmente, mudar de idéia, mas, então, os custos para alterar o programa original podem ser calculados.
- Uma combinação de estratégia *push* e *pull* nos ajuda a decidir quando não devemos vender nossos produtos e dizer aos clientes quando não atender a seus pedidos.
- Uma estratégia *push* é melhor pois faz com que fornecedores e clientes trabalhem em a um programa conjunto com relação de custos ,qualidade e especificações acordadas anteriormente. O cliente sempre pode mudar de idéia, mas este é um novo acordo e pode e pode ser avaliado e negociado separadamente.
- Uma estratégia *pull* é melhor pois permite que o cliente reajuste o prazo de entrega e permite que os recursos cheguem ao cliente a tempo. O cliente quer o que ele quer quando ele quer de forma que pressionar demais pode significar esforço despendido sem necessidade.

Questão 23 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 24/31. Liberdade ou Contribuição Social?

Um grupo de gerentes estavam discutindo se trabalhavam para aumentar sua liberdade pessoal ou para beneficiar o ambiente social do qual compartilha.

Qual das seguintes opiniões que foram expressas é a mais próxima da sua orientação?

- a. Trabalho por uma maior liberdade e independência, para nunca ter que depender dos favores de alguém e para me libertar tanto quanto possível do controle social.
- b. Trabalho principalmente para beneficiar minha família, amigos no trabalho e minha empresa. Se tenho sucesso nisso, eles me concederão, de forma feliz, toda a liberdade e independência que eu possa desejar.
- c. Trabalho por uma maior liberdade e independência de forma que eu possa me tornar valioso para os outros de acordo com os meus próprios termos e contribuir com a sociedade do meu próprio jeito.
- d. Trabalho principalmente para beneficiar minha família, amigos no trabalho e minha empresa. Prefiro isso ao egoísmo e prefiro isso a ser vítima do egoísmo dos outros.
- e. Trabalho para as comunidades que me rodeiam (amigos, família e empresa) e para mim mesmo. Algumas vezes isso significa sacrifício próprio enquanto outras vezes a comunidade maior precisa se adaptar. Frequentemente isso significa que o sacrifício próprio não conduz ao melhor resultado para mim. Contudo, o contrário também pode ser verdade.

Questão 24 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 25. Competição ou cooperação?

Muitos gerentes estavam discutindo se maior cooperação ou competição acirrada foi a marca mais saliente de um negócio bem sucedido.

Que alternativa é a mais próxima do seu ponto de vista?

- a. Em qualquer empresa pessoas chave com quem devemos cooperar e outros com quem devemos competir para obter sucesso. Não se deve permitir dominância da ética cooperativa nem da competitiva.
- b. A competição é o valor máximo em qualquer empresa ou economia de sucesso. Tentativas de cooperação entre grandes grupos geralmente terminam em ruína para um ou mais dos grupos envolvidos.
- c. A competição é o valor máximo de qualquer empresa ou economia de sucesso, pois isso envolve a oferta de melhores serviços do que seu rival é capaz de oferecer aos clientes, garantindo assim interesse do público.
- d. A cooperação entre pessoas chave é o valor supremo do sucesso, a divisão de um objetivo comum faz das companhias competidores ferozes frente à concorrência. Com isso, se cumprem também os objetivos pessoais.
- e. A cooperação entre pessoas chave é o valor supremo, já que a rivalidade pessoal e a competição por avanço pessoal prejudicam seriamente uma operação eficaz.

Questão 25 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 26. Como lidar com a mudança

O que é constante na necessidade de mudança?

- a. É necessário convencer as pessoas de que a mudança é conduzida pelo desempenho. Devemos nos superar ou seremos esmagados pela energia dos rivais.
- b. É necessário procurar e descobrir continuidade estratégica em nosso trabalho. A empresa com um propósito e uma herança não tem medo da mudança, mas supera esta através de seu ótimo desempenho.
- c. É necessário convencer as pessoas de que a mudança é conduzida pelo desempenho, através do qual aprendemos a expressar nosso propósito e herança.
- d. É necessário convencer as pessoas de que à medida que tudo muda, tudo permanece inalterado. Se uma empresa muda muito lentamente, perderá contato com a realidade dos clientes, se mudar de forma rápida demais se romperá internamente.
- e. É necessário procurar e descobrir continuidade estratégica em nosso trabalho. A empresa com um permanente senso de existência, encontra tranquilidade mesmo quando as empresas ao redor se atacam mutuamente.

Questão 26 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 27/31. O valor do retorno (feedback)

Qual das seguintes opções melhor descreve a sua visão sobre o valor do retorno com relação a operações de negócios?

- a. O retorno é vital para que possamos medir o desvio de nossa estratégia, reduzir este sistematicamente, corrigir os erros e eliminá-los e reter a iniciativa.
- b. O retorno é vital para que possamos ouvir nossos clientes, favorecer seus objetivos e nos adaptar às mudanças em nosso caminho original.
- c. O retorno é vital para que possamos medir o desvio de nossa estratégia e, então, corrigir nossos objetivos ou modificar a estratégia.
- d. O retorno é vital para que possamos ouvir nossos clientes e descobrir como seus objetivos podem ser alcançados através da transformação dos nossos.
- e. Todo retorno é vital porque podemos usá-lo de formas diferentes em situações diferentes, seja para mudar marginalmente ou para nos orientarmos novamente de forma total.

Questão 27 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 28/31. Que tipo de *status*?

Há diferentes elementos para a atribuição de *status* aos empregados, com base no que a pessoa obteve sucesso ao fazer ou que qualidades lhe são atribuídas pelo sistema social.

Qual das seguintes opiniões é mais próxima do seu ponto de vista?

- a. O *status* dever ser baseado nos atributos permanentes dos funcionários, i. e., seu nível educacional, tempo de casa, idade, posição e nível de responsabilidade. Tal *status* tende a ser auto-validado com realizações e liderança resultantes do que a corporação valoriza e espera de você.
- b. *Status* é uma questão do funcionário realmente atingir seu desempenho. Embora com o tempo esta reputação merecida tome-se um atributo permanente, deve-se permitir que o sucesso se renove e que haja capacitação para que mais realizações aconteçam.
- c. Um registro de experiência profissional de sucesso é a única fonte legítima de *status* nos negócios. Quanto mais recente a realização, ela é melhor e mais relevante para os desafios atuais. A realização é especialmente significativa quando o indivíduo tem uma origem humilde.
- d. O *status* dever ser baseado nos atributos permanentes dos funcionários, i. e., seu nível educacional, tempo de casa, idade, posição e nível de responsabilidade. O *status* não deve mudar de acordo com a ocasião ou devido a sucessos recentes. Ele reflete valor intrínseco, não as vitórias (ou realizações) mais recentes.
- e. O sucesso no trabalho, algumas vezes, não é fruto apenas dos atributos permanentes de um funcionário. Algumas pessoas mudam suas reputações pelas suas realizações. Outras são moldadas pelo respeito que nós e outros lhes mostramos.

Questão 28 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 29. O papel do retorno de informações (*feedback*)

Um grupo de gerentes e analistas financeiros estavam debatendo sobre quais foram as melhores maneiras de monitoração da eficácia organizacional: rentabilidade ou relações de fidelidade.

Qual das opiniões a seguir estão mais próximas de sua orientação?

- a. O retorno por parte de clientes com os quais se tem uma relação próxima é o sinal mais propício de eficácia corporativa. Seu valor está na sua inclusividade. As rendas medem o que se tira de uma relação comercial, não o que se arrisca ou contribui.
- b. Uma combinação entre o relato das rendas e uma relação próxima ao cliente é o indicador primário da eficácia de uma organização.
- c. Rentabilidade ou valorização das ações de uma empresa são seu maior indicador de eficácia corporativa, pois elas destilam e concentram num único dado claro, a vitalidade e valor de cada uma das atividades exercidas por elementos chave na empresa.
- d. O retorno por parte de clientes com os quais se tem uma relação próxima é o sinal mais propício de eficácia corporativa. Já que são os clientes que geram a receita, o bom relacionamento com estes antecipa a boa rentabilidade.
- e. Rentabilidade ou valorização das ações de uma empresa são seu maior indicador de eficácia corporativa, porque elas proclamam num único dado preciso, que o trabalhador trabalha pelo capital e pelos negócios para enriquecer os donos de empresas.

Questão 29 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 30. O Contrato

Como consultor, um cliente em potencial lhe oferece um contrato poli anual baseado no desenvolvimento e na aprendizagem conjuntos de serviços estratégicos. De acordo com a forma padrão de contratos usada em sua empresa, a proposta não atende aos critérios financeiros mínimos especificados.

O .que você faria nesta situação?

- a. Assinaria o contrato. A melhor maneira de obter eficácia corporativa a longo prazo é investir no desenvolvimento de relações próximas com os clientes.
- b. Diria ao cliente que os termos do contrato são inaceitáveis. Se isso significar o término da relação com o cliente, paciência. Uma relação comercial significa que deve haver pagamento adequado para os serviços prestados.
- c. Assinaria o contrato. Algumas vezes você ganha, outras você perde. É bom aprofundar o relacionamento com clientes mesmo nos casos em que você ganha menos.
- d. Diria ao cliente que as condições do contrato são inaceitáveis e continuaria a negociação.
- Definem-se melhores relações com os clientes através de um processo de interação contínua. Desse modo, você ganhará o máximo para sua empresa, incluindo caixa.
- e. Tentaria encontrar um acordo entre aquilo que o cliente e a empresa estão procurando. Uma boa negociação requer que se ceda para se obter o que se quer.

Questão 30 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Questão 31/31. Ordenação de projetos

Você está gerenciando dois projetos similares para os quais você deve alocar um único orçamento de um ano e um funcionário.

Como você distribuiria os projetos a esta pessoa?

- a. Terminaria o projeto A na primeira metade do ano e trabalharia no projeto B na segunda metade do ano.
- b. Gerenciaria os dois projetos paralelamente durante o ano todo. Gosto do entusiasmo do gerenciamento de projetos, mesmo que seja estressante às vezes.
- c. Gerenciaria os dois projetos de forma paralela e buscaria economias através da sinergia e interação entre ambos para tentar completá-los antes do final do ano.
- d. Iniciaria o projeto A e tiraria vantagem da experiência ganha para que o projeto B fosse completado antes do final do ano.
- e. Começaria a gerenciar o projeto A e mais tarde, durante as etapas finais deste, verificaria se o projeto B ainda existe e necessita ser realizado.

Questão 31 (minha resposta): __ (como as outras pessoas na minha empresa responderiam): __

Anexo 6
(Ilustrações)

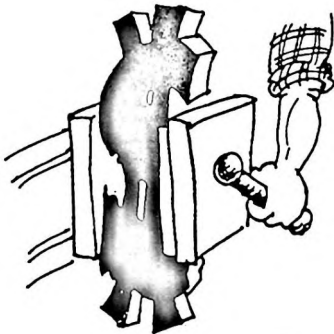
UNIVERSALIST - PARTICULARIST DISTINCTION CONTINUED DERIVATIVE DICHOTOMIES...



CORE COMPETENCE



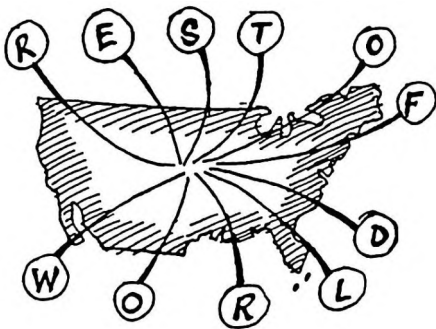
CLOSE TO CUSTOMER



LOW-COST STRATEGY



PREMIUM STRATEGY

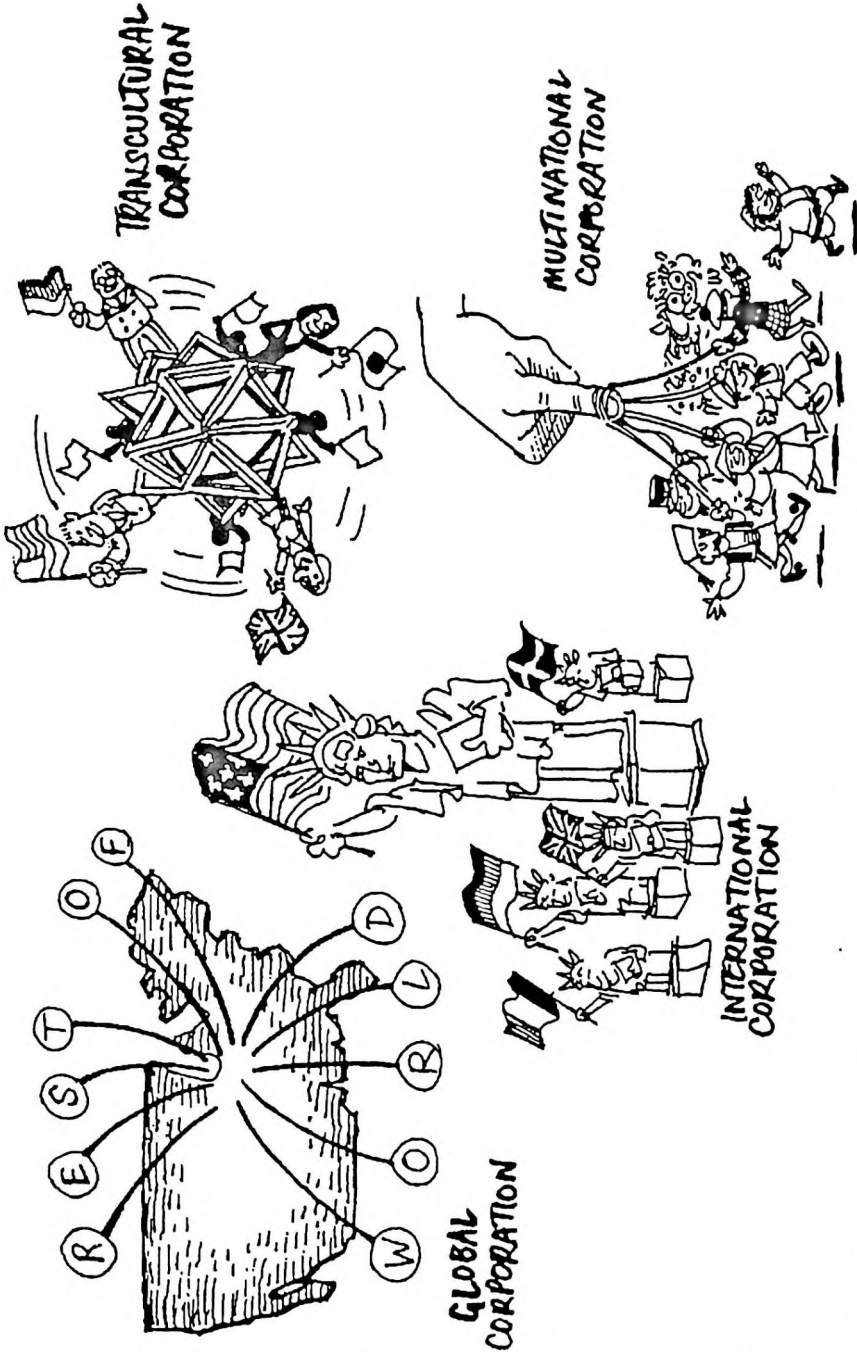


GLOBAL CORPORATION



MULTINATIONAL CORPORATION

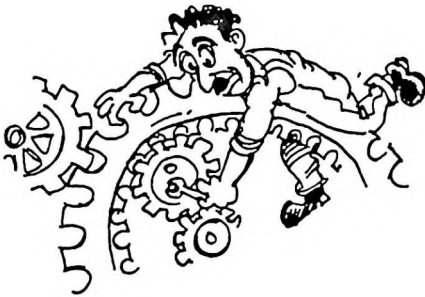
GLOBAL CENTRALIZED



DECENTRALIZED MULTINATIONAL

Universalism Versus Particularism

THE UNIVERSALIST - PARTICULARIST
DISTINCTION STRUCTURES BUSINESSES AND
INDUSTRIES AND YIELDS THE FOLLOWING
DERIVATIVE DICHTOMIES...



SCIENTIFIC
MANAGEMENT



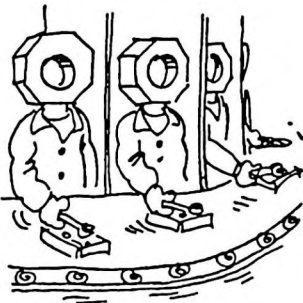
HUMAN
RELATIONS



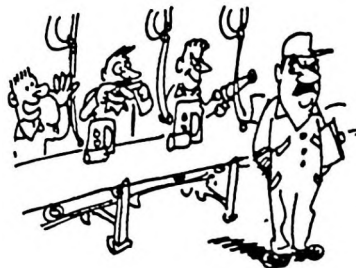
MASS PRODUCTION



CUSTOMIZATION



THE FORMAL SYSTEM



THE INFORMAL SYSTEM