

Relatórios Coppead é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Comissão de Pesquisa

Angela Rocha
Rebecca Arkader
Ricardo Leal

Gerência de Publicações

Regina Helena Meira de Castro

Editoração Eletrônica

Regina Helena Meira de Castro

Revisão e Copidesque

Maria Emília Barcellos da Silva

Referenciação e Ficha Catalográfica

Ana Rita Mendonça de Moura

Hilal, Adriana Victoria Garibaldi de.

Cultura e cultura nacional / Adriana Victoria Garibaldi de
Hilal – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004.

63p.; 27cm. – (Relatórios Coppead; 364)

ISBN 85-7508-052-0

ISSN 1518-3335

1. Organizações. 2. Cultura organizacional. I. Título. II.
Série.

CDD – 658.4

Pedidos para Biblioteca

Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão
21941-970 – Rio de Janeiro – RJ
Telefone: 21-2598-9837
Telefax: 21-2598-9835
e-mail: biblioteca@coppead.ufrj.br
Home-page: <http://www.coppead.ufrj.br>

CULTURA E CULTURA NACIONAL

(Parte 1 de 4)

Adriana Hilal, D. Sc.¹

O presente relatório tem por objetivo contextualizar o estado da arte da literatura sobre cultura dentro da perspectiva intercultural abordando os assuntos considerados de maior relevância como: as controvérsias mais freqüentes nos estudos da cultura; os cinco arcabouços principais de dimensões culturais, as principais limitações dos estudos cross-cultural ou interculturais, a análise crítica dos arcabouços culturais e os clusters culturais de países.

1 ALGUMAS CONTROVÉRSIAS NO ESTUDO DA CULTURA

Em geral, nos estudos sobre cultura há quatro assuntos controvertidos que são continuamente debatidos: a definição de cultura (o que implica a definição de valores), os limites ou fronteiras que demarcam os grupos culturais, a permanência da cultura e a identificação de categorias comparáveis ou de dimensões. Optamos por denominar de dimensões as categorias comparáveis culturais, embora Kluckhohn e Strodtbeck, de fato, as chamem de orientações de valores, Parsons e Shils de variáveis padrões, e Laurent as designe como sistemas.

1.1 Definições de Cultura e de Valores

No sentido mais geral, a cultura se refere à forma de vida dos povos (Ronen, 1986). Um dos problemas dos estudos culturais é que o conceito de cultura é complexo e difícil de definir com clareza. Os valores culturais são freqüentemente vistos como influenciadores das atitudes das pessoas e das crenças. As perguntas que então surgem de tal definição são as seguintes: de onde vem a cultura, o que influencia e o que dá forma à cultura.

Algumas das variáveis mais freqüentemente citadas como influenciadoras da cultura são a religião, a linguagem, a localização geográfica e o clima. A história é um tipo especial de variável e, de acordo com Zander (1997), Tingsten sugeriu, no início do

¹ COPPEAD/ UFRJ - 2002

século, que a história não é criada pelos valores e comportamento dos indivíduos em uma determinada cultura, mas que os valores e o comportamento são o resultado do que tem ocorrido historicamente nessa cultura. Outras variáveis, como o nível de industrialização, o sistema econômico e o sistema político, têm sido consideradas tanto como influenciadoras quanto como influenciadas pela cultura. Algumas variáveis como a localização geográfica e o clima tendem, no sentido geral, a permanecer relativamente constantes, enquanto outras, como o nível de industrialização e outros fatores econômicos tendem a mudar no tempo. Uma possível interpretação seria a de que a cultura muda como resultado de outras mudanças, mas, de fato, não é necessariamente assim. Poderia também ser que as mudanças culturais influenciem outras mudanças, como, por exemplo, mudanças nas instituições ou no desenvolvimento econômico. Entretanto, preferimos nos afastar desse tipo de discussão e apresentar alguns pressupostos básicos subjacentes a esta pesquisa.

Negandhi (1983) afirmou que existiria uma tendência entre os pesquisadores de modo a abarcar uma gama de fenômenos tão ampla quanto possível dentro do conceito de cultura, ou de usar a cultura como fator residual ao tratá-la como uma “caixa preta”. De fato, nenhum desses enfoques contribuiria de forma esclarecedora para as pesquisas.

De modo a dar maiores argumentos quanto à dificuldade para produzir uma única, e geralmente aceita, definição de cultura, podemos acrescentar que Forss (1987) enfatizou o fato de que os pesquisadores seriam influenciados pela sua própria cultura ao tentarem formular a definição de cultura. Algumas definições são pragmáticas, outras são metafóricas. Forss (1987) enfatizou que, em 1951, o antropólogo Kluckhohn apresentou mais de cento e cinquenta definições de cultura, sendo que muitas mais têm sido adicionadas durante os últimos cinquenta anos.

Uma das definições mais freqüentemente usadas no campo dos negócios internacionais é a formulada por Hofstede (1980;1984). Ele definiu a cultura como a programação mental coletiva das pessoas que distingue os membros de um grupo dos membros de outro (parecendo ficar implícito que tal programação coletiva da mente estaria de certa forma circunscrita a um determinado ambiente). Ele identificou três diferentes níveis de cultura: o nível universal (o qual seria compartilhado pela maioria dos seres humanos), o nível coletivo (o qual seria compartilhado por alguns, não por todos, como por exemplo a nação ou um grupo) e, finalmente, o nível individual (o qual seria exclusivo e único para cada indivíduo).

A definição de Hofstede pode ser considerada como uma definição moderna, na medida em que vê os indivíduos como *hardware* (ou seja, como equipamento) que são programados com o *software* (isto é, com o programa) que vem a ser a cultura. É uma definição curta e concisa, que, entretanto, não está isenta de críticas, segundo as quais esse tipo de definição é difícil de operacionalizar, já que não distingue entre valores, crenças, atitudes e comportamento. Também, conforme os seus críticos, não distingue entre o que a cultura “é” e aquilo que se supõe que ela influencie. Hofstede provavelmente replicaria que o programa mental está composto por quatro dimensões de valores relacionados com o trabalho identificados empiricamente por ele e que têm impacto em todos os estratos do pensamento e nas ações humanas. Hill (1997), para dar outro exemplo, definiu cultura como o sistema de valores e normas que seriam compartilhados por um grupo de pessoas e que, quando tomados em conjunto, constituiriam um *design* ou mapa para viver.

Os problemas de formular uma definição de cultura que permita a operacionalização e o prognóstico seriam, de acordo com Ronen (1986), um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento da teoria no campo dos negócios internacionais, os quais geralmente envolvem estudos *cross-cultural*.

Na difícil tarefa de descrever a natureza da cultura, têm sido usadas metáforas como *icebergs* e cebolas, de modo a simbolizar que a complexidade de longe supera o que pode ser percebido à primeira vista (Forss, 1987; Ronen, 1986; Trompenaars, 1993; Hofstede, 1991; e Gerholm, 1994).

O conceito de cultura envolve, na maioria das vezes, o conceito de valores. Na literatura de Antropologia Social, as diferentes culturas são vistas como refletindo diferentes sistemas de valores. Apesar da popularidade, há uma falta de consenso sobre a natureza dos valores. Eles têm sido considerados como necessidades, tipos de personalidade, motivações, objetivos, atitudes, interesses, como entidades mentais não existentes etc. Essa falta de consenso (Kluckhohn, 1951; Williams, 1979; Rokeach & Ball-Rokeach, 1989) tem criado problemas na interpretação de vários estudos.

Valores

Os valores se distinguem das crenças, embora muitas vezes ambos termos sejam usados de maneira intercambiável. De acordo com a teoria da atitude de Fishbein (1963), por exemplo, a atitude de uma pessoa com relação a um objeto seria função das suas crenças sobre esse objeto. Enquanto uma atitude, ou, inclusive, uma crença

poderia mudar quando o indivíduo recebesse nova informação, os valores seriam relativamente resistentes à mudança. Assim sendo, os valores podem ser vistos como algo que intervém entre as crenças e as atitudes, de modo que, por exemplo, a crença de que Paris é a capital culinária do mundo pode levar a uma atitude favorável com relação a Paris por parte de um indivíduo que valorize a comida.

De acordo com Hofstede (1998), valores e atitudes seriam construtos diferentes e independentes. As atitudes seriam o componente mais comum encontrado nas *surveys*, ou pesquisa, e elas incluiriam, principalmente, componentes de satisfação no trabalho (embora não se limitem aos mesmos).

Por outro lado, o estudo dos valores assume um interesse mais fundamental, que, em geral, não conduz a conclusões práticas imediatas. Hofstede (1998) ilustrou a diferença entre valores e atitudes no seguinte exemplo de uma *survey* entre os funcionários de uma organização:

“Quão satisfeito você está com relação a suas oportunidades de carreira?”, seria uma pergunta que diz respeito a atitudes.

“Quão importante é para você ter oportunidades de carreira?”, seria uma pergunta que diz respeito a valores.

No seu nível mais fundamental, os valores têm sido classificados em dois grandes grupos (Rokeach, 1973; Williams, 1968):

- 1 – O valor que os indivíduos dão a um objeto ou resultado (por exemplo, o valor que os indivíduos dão ao salário).
- 2 - Valores usados para descrever uma pessoa (não objetos). Esses valores podem ser subdivididos em instrumentais e terminais. Os valores terminais são estados fins da existência que o indivíduo pretende alcançar (por exemplo, uma vida confortável e sabedoria). Os valores instrumentais são modos de comportamento (por exemplo, honestidade, colaboração etc.). Para Rokeach (*opus cit*) os valores instrumentais descrevem comportamentos que facilitam a obtenção de valores terminais.

As pesquisas (por exemplo, Prentice, 1987 e Feather, 1995) indicam que existe uma correspondência entre os valores de uma pessoa, de modo que eles influenciarão o valor que ela dá a certos objetos ou resultados. Daí poder-se-ia inferir logicamente que a

compreensão que os indivíduos têm dos valores pode facilitar o entendimento dos valores dados a objetos e resultados.

A literatura de comportamento organizacional indica um maior foco em valores como modos de comportamento (valores instrumentais). Os valores instrumentais são os usados por pesquisadores, como Schein (1985;1992) , para descrever a cultura organizacional.

Uma característica dos valores (ou seja, dos valores instrumentais) é que especificam as crenças de um indivíduo sobre como ele "deveria" se comportar. Assim sendo, os valores de um indivíduo não refletem necessariamente como ele "deseja" se comportar, mas tão-somente descrevem as suas interpretações internalizadas sobre formas socialmente desejáveis de satisfazer às suas necessidades (Rokeach, 1973; Williams, 1968,1979). Essa distinção deriva do fato de os valores influenciarem e serem influenciados pela cultura, no sentido de que os valores definem os limites permissíveis de custo das expressões de gratificação. Assim sendo, os valores de um indivíduo podem induzi-lo a ajudar outra pessoa, inclusive quando um comportamento alternativo poderia proporcionar maior prazer (para referência ver Simon, 1990, sobre formas de comportamento altruísta).

O aspecto social dos valores se torna evidente no fato de que os indivíduos experimentam sentimentos de culpa quando agem de forma inconsistente com expectativas sociais com as quais eles concordam ou referendam.

Dessa forma, com referência ao comportamento no trabalho, podemos definir um valor como a crença internalizada de um indivíduo sobre como ele deveria se comportar no trabalho (Ravlin, 1995; Meglino, 1996). Essas crenças são inculcadas no cognitivo como elementos de um auto-esquema ideal em oposição ao "eu" real (Schlenker & Weigold, 1989).

De acordo com Noord *et al.* (1988), uma das explicações que poderiam ser dadas para explicar as similaridades e diferenças entre os valores que as pessoas têm poderia ser que os indivíduos, em parte, dependem dos valores como um meio de justificar o seu comportamento. Assim, alguma variância nos valores poderia ser o resultado direto de comportamentos individuais.

Outra explicação mais popular (Rokeach, 1973) seria a de que os valores são influenciados por experiências pessoais e exposição a modelos de socialização mais

formais. Isso decorre do fato de que a maioria dos teóricos considera os valores como produtos de uma cultura ou sistema social. Assim sendo, os indivíduos aprendem a se comportar de maneira apropriada no seu ambiente social através de meios formais e informais.

No caso de valores sociais gerais, o processo acima indicado começa na infância. No caso de valores que são relevantes para instituições sociais específicas ou organizações, isso ocorre principalmente durante o processo de “entrada” na organização e conseqüente socialização. Nesse sentido, cabe salientar a posição de Hofstede (1991;1997), que diferencia valores de práticas. Para esse autor, os valores são adquiridos na infância e na juventude, principalmente na família, na comunidade e depois na escola. As práticas organizacionais, por outro lado, são aprendidas através da socialização no trabalho, geralmente já na vida adulta, quando a maioria dos valores dos indivíduos já está sistematizada.

Uma abordagem discordante seria a expressa por Locke e Woiceslyn (1995), autores que consideraram os valores como produtos da razão do indivíduo que objetivam à sua sobrevivência, em oposição à sobrevivência da sociedade.

De acordo com Simon (1993), as diferenças entre os valores dos indivíduos poderiam também ser parcialmente explicadas pelos diferentes graus de suscetibilidade dos indivíduos ante os esforços de socialização e de mudança de valores.

Ao contrário de construtos que são mais periféricos aos indivíduos (como atitudes e opiniões), os valores são relativamente permanentes, embora passíveis de serem mudados em certas circunstâncias. A maioria dos autores (por exemplo, Rokeach, 1973; Jones e Gerard, 1967) sustenta que um dos fatores que colabora para a estabilidade dos valores é o esquema de reforço social a que são submetidos.

Uma vez desenvolvido, o sistema de valores funciona de várias maneiras: dentre elas, afeta os processos perceptivos do indivíduo, fazendo com que os estímulos externos sejam percebidos de forma consistente com a estrutura de valores (Williams, 1979). Os valores têm também uma função legitimizadora, na medida em que fornecem razões para justificar o comportamento passado do indivíduo (Noord *et al.*, 1988). Os valores também afetam o comportamento diretamente, no tanto que eles incentivam os indivíduos a agir de acordo com seus valores. Nesse sentido (Rokeach, 1973), os valores são uma das inúmeras forças que afetam o comportamento. Os valores deveriam, portanto, ter

seu maior impacto na ausência de variáveis referentes à tarefa ou situacionais (por exemplo, incentivos ou limitações) que afetam o comportamento de outras formas.

Os mecanismos psicológicos responsáveis pelo efeito dos valores no comportamento dependem, em parte, do fato de o comportamento ser público ou privado. Como os valores especificam modos de comportamento que são socialmente desejáveis, a ameaça de sanções sociais (por exemplo, castigo ou vergonha) tende a induzir os indivíduos, nas suas ações públicas, a agir em conformidade com os valores sociais dominantes.

O mecanismo que opera no caso do comportamento privado é uma forma de auto-sanção. Os valores internalizados de um indivíduo (ou seja, o *eu ideal*) funcionam como padrões ou *standards* pessoais de conduta; portanto quaisquer ações que sejam inconsistentes com esses valores resultarão em sentimentos de vergonha ou culpa. Assim, os indivíduos, teoricamente, tenderiam a exibir comportamentos relacionados com os seus valores também em privado, de modo a evitar sentimentos negativos. Dado que o comportamento inconsistente com os valores produz sentimentos negativos, os indivíduos que não agem, ou são impedidos de agir, de acordo com seus valores tenderiam a exibir níveis de satisfação mais baixos (Kluckhohn, 1951).

De acordo com Argyris e Schon (1996), ao avaliar o relacionamento entre valores e comportamento, devemos distinguir entre valores do discurso e valores que estão em uso. Quando os valores são socialmente desejáveis, existem grandes pressões para publicamente expressá-los e validá-los, embora esses valores possam não estar em uso (não-internalizados no indivíduo).

Com relação a como os valores podem ser mensurados, os pesquisadores têm também diferentes abordagens:

- alguns (por exemplo, England, 1975 e Wollack *et al.*, 1971) têm usado métodos que medem os valores independentemente uns dos outros.
- Outros (por exemplo, Cable e Judge, 1996; Chatman, 1991; e Meglino, Ravlin e Adkins, 1989) têm usado métodos que avaliam preferências entre diferentes valores.

O primeiro método é comumente chamado de normativo, e o segundo, de técnica *ipsative*. A abordagem normativa, em geral, requer que os respondentes avaliem até que ponto eles referendam – ou não – um grupo de itens ou afirmações descrevendo um

valor ou grupo de valores (por exemplo, o indivíduo deve se esforçar para ter sucesso no seu trabalho). A técnica *ipsative*, normalmente, requer que os respondentes coloquem um grupo de valores em ordem de importância, isto é, *rank order* (por exemplo, colaboração, competição, *achievement* ou conquistas pessoais), ou que escolham um valor ou afirmativa que espelhe um valor dentre um grupo de valores ou afirmativas, no formato de escolha forçada.

Com as técnicas normativas, os escores de valores são independentes e permitem montar perfis de valores altos ou baixos seja para qualquer seja para todos os valores analisados, sendo possível capturar diferenças absolutas entre valores. Essa técnica também permite o uso de análises estatísticas mais sofisticadas (Hicks, 1970). Os defensores dessas técnicas afirmam que são de mais fácil administração do que as *ipsative*, podendo os escores normativos ser transformados em *rank ordering*, ou seja, em ordem de importância para efeito de comparações (Munson & McIntyre, 1979).

Por outro lado, os pesquisadores que utilizam técnicas *ipsative* afirmam que os valores não são totalmente conscientes. Como resultado, de modo a mensurá-los adequadamente, é necessário que a avaliação seja feita em situações de escolha (Rokeach, 1985; Williams, 1979). Assim sendo, os escores *ipsative* parecem representar os verdadeiros valores dos indivíduos, em vez de se limitarem ao endosso público de afirmativas socialmente desejáveis.

Como já foi mencionado, os valores são fenômenos socialmente desejáveis. Os escores *ipsative* são menos propensos ao viés de *social desirability*, ou do que é socialmente desejável, porque os valores são avaliados em comparação um com o outro. Assim sendo, os escores *ipsative* de valores tendem a permanecer relativamente estáveis apesar de mudanças no desejo por aprovação social. O problema de fazer comparações de valores entre indivíduos (isto é, entre líderes de organizações), usando escalas *ipsative*, pode ser evitado se o pesquisador estiver interessado em avaliar a força de um único conjunto de valores.

Embora não haja solução para essa controvérsia, a literatura parece indicar que há ocasiões em que os processos cognitivos dos indivíduos estão naturalmente focados na criação de *rank ordering*. Isso parece ocorrer quando o indivíduo considera alternativas mutuamente excludentes (por exemplo, fazer ou não fazer). Em tais situações, os indivíduos naturalmente focalizam a comparação de alternativas. Adicionalmente, quando a escolha é particularmente difícil ou complexa, o processo parece requerer a avaliação profunda do decisor (ou decisores) para descobrir as suas verdadeiras

preferências quanto a valores. Dessa forma, as técnicas *ipsative* parecem permitir que os pesquisadores cheguem a uma avaliação mais acurada das prioridades dos valores dos respondentes em situações de escolha .

Por outro lado, há ocasiões em que os processos cognitivos do indivíduo estão focados em fazer discriminações absolutas com relação a dimensões independentes. Por exemplo, as pessoas naturalmente usam termos indicando intensidade absoluta, grau, entre outros, ao descreverem organizações (por exemplo “extremamente” lucrativa). Em tais casos, as informações fornecidas pelas escalas normativas são extremamente significativas. Nesse caso, interessa saber se a entidade tem grau alto ou baixo nas dimensões em estudo, a extensão das diferenças absolutas entre dimensões e se duas ou mais dimensões têm força equivalente, como parece ser o caso nas pesquisas de Hofstede (1997).

As normas, por sua vez, podem também ser definidas como a forma-padrão de comportamento. Na teoria institucional, as normas são consideradas como detentoras de uma lógica alternativa à da racionalidade (Meyer e Rowan, 1977). Esses autores explicam como as regras institucionalizadas e os padrões tomam a forma de mitos racionalizados. Considerando que os mitos são crenças comuns que não podem ser sujeitas a testes objetivos, eles são verdadeiros porque os indivíduos neles acreditam. Tais mitos são havidos como racionais porque governam os procedimentos necessários para atingir um determinado fim. Esses mitos são o produto do Estado, de grupos profissionais e da opinião pública e são influentes tanto dentro das organizações, quanto na determinação das formas organizacionais. Assim sendo, as normas e a razão são vistas como lógicas concorrentes quando se tenta entender atitudes, comportamentos, sistemas e outros fenômenos sociais. As normas podem estar relacionadas a valores culturais e a crenças, mas isso nem sempre é verdadeiro. Algumas normas podem derivar de opiniões formuladas por organizações internacionais ou outros grupos profissionais que transcendam limites culturais e pode, repentinamente, existir a necessidade em todos os países, independentemente de valores e crenças, de se submeter a determinadas normas (Meyer, 1983).

Kluckhohn e Strodtbeck (1961), dois antropólogos, definiram cultura como um conjunto de crenças gerais e de valores compartilhados que influencia as percepções, preferências e o comportamento das pessoas. De acordo com essa definição, os valores e as crenças constituem o âmago ou a parte central da cultura, com camadas de percepções, preferências e comportamentos que podem ser (mas não são necessariamente) influenciados pelos valores e crenças.

1.2 Estabilidade Versus Mudança e Convergência Cultural

Com o passar do tempo, o âmago dos valores e crenças culturais influencia e é influenciado por camadas de normas, atitudes, comportamentos, artefatos e sistemas em diversos graus. Um dos tópicos controvertidos é se a cultura muda ou se permanece estável ao longo do tempo.

Hofstede (1980) considerou que os valores culturais seriam estáveis durante longos períodos de tempo e que, quando mudassem, o fariam muito devagar. Os seus críticos afirmam que, em seu famoso trabalho na IBM, no qual sustenta a tese de que as culturas mudam muito vagarosamente, ele usou dados de *surveys* de 1960 e 1970 para computar as quatro dimensões que descrevem os valores culturais. Conseqüentemente, ele não comparou dados em dois pontos diferentes do tempo, o que implica que o seu pressuposto de estabilidade cultural está baseado na sua razão e não em evidência empírica. Entretanto, como indica Hofstede (1996), replicações de seu estudo, incluindo o estudo de Hoppe (1990), confirmaram o seu *ranking* ou ordenamento dos países.

Talvez, a pergunta apropriada seja o que muda devagar e o que muda mais rápido em uma cultura, em vez de discutir a velocidade da mudança cultural no seu todo. Parece plausível que alguns valores ou crenças mudem muito devagar, se é que de fato mudam, mas também parece provável que outros valores e crenças mudem mais velozmente, particularmente com o aumento de trocas entre diferentes culturas (Zander, 1997).

Desde os anos cinqüenta, tem havido um contínuo debate sobre se as culturas estão convergindo, isto é, mudando para se tornarem mais similares. Alguns pesquisadores argumentam que tal convergência resultaria, em última instância, em que todas as culturas formariam uma cultura internacional do trabalho, enquanto outros pesquisadores discordam e enfatizam diferenças que permanecem.

Webber (1969, p.83) foi um dos primeiros a exemplificar a crença na persistência das diferenças culturais:

“Por um longo tempo, no mínimo, os fatores culturais irão exercer uma influência forte e diferenciadora na filosofia e prática gerenciais: menor nas decisões de produção e de cunho tecnológico, menor no relacionamento entre o homem e o trabalho, menor no relacionamento da firma com seus clientes e com a

sociedade; mas maior nos métodos de motivação, nos padrões de comunicação e nos estilos de gestão.”

Em 1959 e 1960, o antropólogo Hall propôs uma série de dimensões que tem influência nas atividades internacionais das empresas. Ele se referiu a tais dimensões como a das linguagens silenciosas dos negócios no exterior. A idéia por trás disso é a de que a forma pela qual as coisas são feitas ou percebidas é uma forma de comunicação. Tempo e espaço foram por ele considerados variáveis importantes que também têm sido identificadas por outros antropólogos. No entanto, Hall analisou um grande número de variações dessas dimensões (por exemplo, tempo monocrônico *versus* policrônico). A contribuição mais importante de Hall foi o conceito de comunicação de alto contexto *versus* o de comunicação de baixo contexto. As suas pesquisas, na sua maior parte qualitativas, foram conduzidas em diversos países, e as implicações de seus achados seriam que tipos de mal-entendidos poderiam ocorrer na comunicação entre culturas.

Dentro de uma linha similar, Aiken e Bacharach (1979) sugeriram que a cultura continuaria a influenciar o comportamento dos membros das organizações. Child (1981) enfatizou que o assunto crucial não seria tanto se a cultura causava impacto nos valores relativos ao trabalho, mas quais valores seriam influenciados pela cultura e de que forma se daria tal influência. Ele analisou um determinado número de estudos *cross-cultural* nos quais considerou que existiriam poucas diferenças culturais nas variáveis de nível macro, como a estrutura organizacional e a tecnologia. Entretanto, no estudo das variáveis micro, ou seja, do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, Child (1981) observou diferenças significativas entre os vários grupos culturais. Assim sendo, quando a distinção é feita entre assuntos diferentes, parecem existir indícios de que o comportamento e as atitudes das pessoas, isto é, o comportamento micro-organizacional, mudaria a um ritmo bem mais devagar do que o comportamento macro-organizacional. Isso poderia implicar que os valores e crenças relacionados com o comportamento e as atitudes das pessoas no trabalho mudam muito devagar, ou que existe um hiato de tempo entre as mudanças nos valores e crenças e as mudanças nas atitudes e comportamento.

Dentro da linha que defende a estabilidade cultural, também Smith (1996) indicou vários estudos multinacionais que relatavam *rankings*, ou ordenamentos, nacionais similares da dimensão cultural ‘individualismo’ (Hofstede, 1980; Yang, 1988; Smith e Peterson, 1994). As relações relativas entre os escores nacionais seriam similares, embora tivessem sido usados instrumentos de medição e escalas diferentes. No seu estudo, Smith (1996) levantou uma interessante questão para as futuras pesquisas qual seja a de que se as dimensões culturais que têm sido até agora identificadas poderiam, de fato, continuar

a explicar a variação entre as nações, dado o aumento da diversidade étnica dentro dos países.

Nesse sentido, Sjögren (1992) enfatizou que o passado estaria sempre presente e limitaria as formas com que as pessoas pensam e agem. Berger e Luckman (1981) descreveram como uma criança é socializada dentro de uma sociedade, com os valores, atitudes, hábitos e normas de comportamento. O conteúdo de tal processo de socialização seria o resultado de processos históricos dentro de uma sociedade particular em um tempo específico. Adicionalmente, conforme Sjögren (1992), os valores adquiridos na infância nunca seriam completamente perdidos. Em vez disso, ocorreria uma constante remodelação ou reforma do passado de acordo com o presente, existindo também, talvez, uma remodelação do futuro baseado no presente, como se fossem espirais de transformação.

Hofstede (1991) mencionou três lugares de socialização: a família, a escola e o local de trabalho, onde tanto os valores quanto as práticas são adquiridos. Ele analisou como a família seria o principal lugar de socialização no nível da cultura nacional, a escola seria a forma principal no nível ocupacional da cultura, e o lugar de trabalho, no nível organizacional da cultura.

A principal força desse argumento apontou que as diferenças culturais nacionais seriam quase todas diferenças de valores, enquanto as diferenças culturais organizacionais variariam principalmente quanto às práticas. Hofstede (1991) definiu as práticas como símbolos, heróis e rituais que seriam visíveis ao observador externo, embora o seu significado cultural seja invisível. Ele definiu os símbolos como palavras, gestos, figuras ou objetos que conteriam um significado particular, o qual seria somente reconhecido por aqueles que partilhassem ou fizessem parte dessa cultura. Os heróis seriam as pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que servissem como modelos de comportamento, enquanto os rituais seriam atividades coletivas, socialmente essenciais, freqüentemente mais por elas mesmas do que por cumprirem algum propósito racional.

O assunto da estabilidade *versus* a convergência das culturas é uma contínua fonte de debates, e ambos os pontos de vista são ferrenhamente defendidos pelos pesquisadores de cada tendência. Parece haver evidências empíricas de que algumas crenças e valores culturais, em particular aqueles relacionados com o comportamento no trabalho e com as atitudes, mudariam relativamente devagar – se é que mudariam –, sugerindo que “fotografias” instantâneas da cultura seriam representativas.

1.3 Cultura Nacional – O Problema das Fronteiras

Tentativas para identificar as fronteiras ou os limites da cultura nacional têm sido feitas por antropólogos, psicólogos, sociólogos e também por pesquisadores na área de comportamento organizacional e de gestão ou *management*.

Em geral, existe concordância quanto ao fato de que a cultura tanto faz a ponte ou liga fronteiras nacionais, quanto divide países em grupos culturalmente homogêneos. Entretanto, dada a dificuldade de se trabalhar com áreas culturais não-oficiais e parcialmente não-mapeadas, o termo *cultura nacional* é freqüentemente utilizado com referência às características gerais de uma população, dentro dos limites de um país. Isso é freqüentemente feito, apesar de que equacionar um país com cultura seja um dos problemas metodológicos mais comumente discutidos no campo das pesquisas *cross-cultural* (por exemplo, Haire, Ghiselli e Porter, 1966; Hofstede, 1980; Sekaran, 1983; Ronen, 1986; Adler, 1991).

Assim sendo, usamos o termo nacional para distinguir o caráter de uma sociedade de outras formas de cultura, como por exemplo da cultura corporativa. Entretanto, cabe mencionar que as fronteiras culturais entre países estão se tornando cada vez menos nítidas devido à integração econômica (Fukuyama, 1995) em que pese o fato de poder haver significativas diferenças culturais dentro de países (Fukuyama, 1995; Locke, 1995). Portanto, embora muitos pesquisadores tenham usado o termo *nação* como equivalente à *cultura*, não devemos automaticamente equacionar *cultura* com as *fronteiras geográficas* dos países.

Adicionalmente, as normas e valores não são adotados por todos os grupos e subgrupos, nem são consistentes em todos os segmentos da população. Ao contrário, a cultura nacional não é uma característica de indivíduos ou de nações, mas de um grande número de pessoas condicionadas por *background*, ou antecedentes, educação e experiências de vida similares (Fukuyama, 1995).

Como argumento favorável ao uso do termo *cultura nacional*, pode-se mencionar que, apesar de os países serem heterogêneos e consistirem de muitos grupos culturais (por exemplo, grupos baseados na etnia, religião ou linguagem), eles ainda possuem um número de fatores institucionais comuns, como o corpo legal, o sistema educacional, o sistema econômico e político, que os ligam. No entanto, cabe mencionar que essa

ligação às vezes parece ter sido somente um arranjo artificial que grupos culturais individuais desejam abandonar tão logo surja a oportunidade.²

Em outras palavras, o termo *cultura nacional* foi usado como um rótulo para as culturas dos países. O antropólogo Hannerz (1992) analisou como um “Estado” poderia ser considerado como um dos quatro fluxos que tinham influência na cultura e, conseqüentemente, nos valores e crenças das pessoas. Os outros três fluxos seriam as “formas de vida”, “os mercados” e “os movimentos”. As formas de vida representavam como as pessoas eram influenciadas pelas outras pessoas que as rodeavam, sendo que a idéia geral implicava no fato de que a maioria das pessoas, hoje em dia, não vivia em áreas isoladas, mas influenciava umas às outras não apenas localmente, mas viajando a outros lugares. Nos mercados, a cultura era produzida e disseminada. Os movimentos se referiam aos movimentos, que em nível mundial, afetavam a opinião pública com referência a assuntos específicos, como, por exemplo, o meio ambiente ou os direitos humanos. Hannerz (1992) afirmou que seria do interesse dos Estados, especialmente se os países fossem culturalmente diversos, influenciar e dar forma aos valores e crenças de seus cidadãos, de modo a se tornarem mais culturalmente homogêneos.

O uso dos países como substitutos das culturas ou culturas nacionais tem recebido tanto apoio, quanto críticas por parte dos pesquisadores. A mensuração de dimensões culturais e de orientações de valores feita tanto por cientistas sociais quanto por psicólogos, que será apresentada neste capítulo, tem considerado os países como unidades de análise.

1.4 A Busca de Categorias Comparáveis e de Dimensões Culturais.

Um assunto controverso é o fato de ser ou não possível comparar culturas e, conseqüentemente, de ser ou não possível identificar categorias ou dimensões comparáveis entre culturas.

Os pesquisadores que, após efetuarem revisões de literatura ou estudos empíricos, afirmam que têm identificado variáveis universais mediante as quais é possível comparar culturas, têm compilado numerosas listas de variáveis ou valores.

² Como referência, ver fatos históricos recentes em alguns países da Europa Oriental.

Alguns exemplos são os “universais culturais” registrados em cada cultura histórica e etnograficamente conhecida na época, levantados por Murdock (1945). Ele apresentou uma listagem com o objetivo de identificar denominadores comuns entre as culturas. Os seguintes tópicos estavam incluídos na listagem:

“Classificação por faixa etária, esportes atléticos, adorno corporal, calendário, hábitos de higiene, organização da comunidade, cozinha, trabalho cooperativo, arte decorativa, adivinhação, divisão do trabalho, interpretação dos sonhos, educação, escatologia, ética, etiqueta, fé, curas, festejos familiares, folclore, ritos funerários, jogos, figuras, tabus alimentares, regras de herança, brincadeiras, grupos de parentesco, nomenclatura de parentesco, linguagem, leis, superstições, mágica, casamentos, horários para as refeições, medicamentos, obstetrícia, sanções penais, nomes próprios, política populacional, cuidado pós-natal, práticas relativas à gravidez, direitos de propriedade, fomento de seres sobrenaturais, costumes relativos à puberdade, rituais religiosos, regras de residência, restrições sexuais, conceitos relativos à alma, diferenciação de *status*, cirurgia, fabricação de ferramentas, comércio, visitação, elaboração de tecidos e controle climático.”

A listagem de Murdock (1945) contém assuntos que variam de uma cultura para outra na forma como são vistos ou em como são executados. A forma como são vistos e como são executados freqüentemente se baseia nos valores e crenças que indicam o que está certo *versus* o que está errado, o que é bom *versus* o que é ruim, o moral *versus* o imoral, o limpo *versus* o impuro ou sujo, entre outros.

Em 1953, Kluckhohn argumentou que deveriam existir categorias universais de cultura e que tais categorias deveriam ser empiricamente verificáveis e comparáveis como orientações de valores independentes. Faz-se necessário, no entanto, salientar que, nesse contexto, o termo *universal* não significa que a categoria é percebida de forma similar em todos os países: ao contrário, significa que a categoria é reconhecida em todos os países, que é vista como *etic* ou *nometic* de acordo com as definições locais.

Conforme Triandis (1994), *etic* tem sido definido como um construto que existe em todos os países e que é comparável entre eles. *Emic*, ao contrário, define os elementos específicos de um determinado país, que, portanto, não são comparáveis entre países. *Nometic*, de acordo com Triandis (1994), foi definido por Windelband, em 1894, como o estilo de pesquisa científica usado nas ciências naturais, no qual o pesquisador tenta estabelecer regras gerais, representações de configurações únicas de eventos, condições

ou desenvolvimentos. Assim sendo, *etic* é usado para conceitos simples que variam significativamente entre países, enquanto *nometic* é geralmente utilizado para construtos complexos de conceitos *etic* que têm um padrão similar em todos os países e que variam significativamente entre países, sendo também construtos comparáveis entre países.

Cientistas sociais e psicólogos (por exemplo, Parsons e Shils, 1951; Inkeles e LeVinson, 1954; Rokeach, 1968 e 1973) têm tentado identificar dimensões e orientações de valores comparáveis. Entretanto, dentro da Antropologia, há muito poucos arcabouços ou *frameworks* gerais relativos à cultura. O motivo desse escasso elenco talvez se deva ao fato de que, embora a pesquisa antropológica esteja baseada em profundo trabalho empírico de campo, os achados, em geral, não são estruturados em arcabouços ou definidos como dimensões, sendo que os trabalhos de Kluckhohn e Strodtbeck de 1961 e de Hall de 1959 e 1960 são duas exceções. Por outro lado, talvez o principal motivo seja que os antropólogos tendem a ver a cultura como um todo, consistindo não de dimensões, mas de fragmentos que dão forma a um mosaico cultural diferente para cada grupo cultural.

Em outras palavras, a maioria da pesquisa antropológica é *emic* e, conseqüentemente, não é comparável entre países.

Pesquisadores dentro do campo de estudos *cross-cultural* têm-se voltado à pesquisa antropológica e psicológica em busca de teorias e arcabouços, de modo a poder explicar as variações culturais encontradas entre países. Alguns pesquisadores, como Trompenaars (1993), têm decidido mensurar arcabouços de dimensões culturais de origem teórica em um grande número de países para poder fazer análise quantitativa das diferenças e similaridades entre eles. Outros pesquisadores, como, por exemplo, Hofstede (1980/1984), Laurent (1983) e Maznevski (1994), têm decidido elaborar novos arcabouços das dimensões culturais levantadas através de estudos quantitativos *cross-national* (isto é, entre nações). Concomitantemente, psicólogos e cientistas sociais, como, por exemplo, Schwartz (1994), têm trabalhado *cross-nationally* (isto é, considerando mais de um país) com o desenvolvimento de teorias e com a mensuração de valores.

A identificação de dimensões culturais comparáveis entre países não tem sido poupada de severas críticas, em particular por parte dos antropólogos. Entretanto, os pesquisadores mencionados, entre outros, argumentam que é possível identificar variáveis comparáveis e compará-las entre países. Também Triandis (1994) enfatiza a importância de usar *etics* para comparações entre países ou regiões e *emic* dentro de uma cultura de modo a compreendê-la. Schwartz (1994) cita Clark (1987) ao afirmar que é melhor ver

a cultura como uma estrutura complexa e multidimensional, em vez de vê-la como uma simples variável categórica, ordenando as culturas ao longo de dimensões interpretáveis que possam ser usadas para explicar tanto as diferenças entre culturas quanto as atitudes e padrões de comportamento.

Kluckhohn e Strodtbeck (1961, p. 10) explicitaram os seus argumentos na forma de três pressupostos que são a base da sua teoria :

1. "Existe um número limitado de problemas humanos comuns para os quais as pessoas de qualquer época devem encontrar soluções".
2. "Embora exista variabilidade quanto às soluções de todos os problemas, essa variabilidade não é nem ilimitada nem randômica, mas definitivamente varia dentro de uma determinada gama de soluções possíveis."
3. "Todas as alternativas de solução existem em todas as sociedades em qualquer época, mas as preferências variam."

Os pesquisadores que identificam arcabouços culturais ou de valores, freqüentemente baseiam o seu trabalho nos três pressupostos de Kluckhohn e de Strodtbeck. O mais importante é que os pesquisadores tentam identificar construtos comparáveis entre países. Os escores dos países para esses construtos são geralmente calculados a partir das respostas a itens coletados em grandes *surveys*. Os pesquisadores afirmam que a gama total de escores para as dimensões culturais e de valores existe em todos os países, mas varia entre países quando se trata das preferências das pessoas. Em alguns casos, os extremos da escala de cada construto refletem a orientação cultural, por exemplo, um escore alto em individualismo e baixo em coletivismo, como no trabalho de Hofstede (1980;1984). Em outros estudos, cada dimensão é medida separadamente, como no caso da mensuração, que Maznevski (1994) fez do arcabouço de Kluckhohn e de Strodtbeck, pelo qual é possível avaliar que um país tenha um escore alto tanto em individualismo quanto em coletivismo. Adicionalmente, os pesquisadores costumam enfatizar que o importante não é o escore absoluto de cada país, mas a posição relativa dos países.

2 ARCABOUÇOS OU *FRAMEWORKS* DE DIMENSÕES CULTURAIS

Um pequeno grupo de pesquisadores como, por exemplo, Hofstede (1980;1984), Laurent (1983), Trompenaars (1993), Maznevski (1994) e Schwartz (1994), têm tentado medir dimensões culturais de forma quantitativa em um grande número de países.

Hofstede baseou o seu trabalho em dados de 40 países, número que depois foi aumentado para 50. Schwartz tem juntado dados de 41 grupos culturais em aproximadamente 38 países. Trompenaars tem bancos de dados que incluem aproximadamente 50 países. Maznevski tem mensurado as orientações de valores de Kluckhohn e de Strodbeck para 10 nacionalidades, e Laurent tem dados de aproximadamente 10 países.

Vale mencionar que o instrumento usado por Hofstede para coletar os seus dados não foi originalmente desenhado para mensurar dimensões culturais ou orientações de valores, mas foi um questionário interno usado na IBM para medir valores relativos ao trabalho. Entretanto, ele tem baseado todo o racional na interpretação dos fatores como dimensões culturais e tem corroborado seu trabalho comparando-o com um vasto número de estudos sobre cultura (Janson, 1992).

Adicionalmente, devemos esclarecer que Laurent não tentou medir dimensões culturais ou orientações de valores, mas as crenças implícitas que guiam a noção de gestão ou *management*. Dado que é um estudo de crenças e não de práticas gerenciais, é normalmente considerado como um arcabouço cultural.

Os pesquisadores que têm elaborado arcabouços, exceto Schwartz, também têm abordado o tema de como as dimensões culturais que eles mensuraram influenciam a organização e a gerência, embora não tenham testado as suas hipóteses empiricamente.

A seguir, apresentaremos os principais arcabouços de dimensões culturais, descrevendo primeiro os derivados teoricamente e depois os empiricamente derivados.

2.1 Arcabouços de Cultura e Valores Derivados Teoricamente

Trabalho de Lane, DiStefano e Maznevski baseado no arcabouço de orientações de valores de Kluckhohn e Strodbeck.

Em 1951, o antropólogo F. Kluckhohn apresentou uma teoria de orientações de valores, a qual foi refinada e empiricamente testada por um time de pesquisadores em 1959. Kluckhohn e Strodbeck (1961) enfatizaram o fato de que uma teoria de orientação de valores que incluísse não somente valores dominantes como também valores *variant* levaria a uma melhor compreensão da variação de valores em culturas e subculturas. Adicionalmente, eles argumentavam que os sistemas sociais e culturais não são um mesmo sistema e que existiria uma confusão quanto aos significados dos

mesmos, já que o uso do termo sócio-cultural não implicaria a integração dos dois conceitos. Eles defendiam o aprofundamento das pesquisas para esclarecer tal confusão conceitual.

A teoria de Kluckhohn e de Strodtbeck (1961) identificava cinco "problemas" ou dimensões culturais consideradas como as mais cruciais ou fundamentais para todos os grupos humanos. Para cada problema foram identificadas três possíveis "soluções" (além da "natureza humana", a qual tinha uma categorização adicional com dois grupos de soluções). Os cinco problemas ou dimensões culturais e as soluções foram explicitadas da seguinte forma:

1. Qual é o caráter da natureza humana inata? (orientação com relação à natureza humana)
Escala de variação: ruim, neutra, ou uma mistura de bom e ruim, e boa.
Adicionalmente, cada grupo pode ser mutável ou imutável.
2. Qual é o relacionamento do homem com a natureza (e com o sobrenatural)? (orientação homem-natureza)
Escala de variação: submissão à natureza, harmonia com a natureza e domínio da natureza.
3. Qual é o foco temporal da vida humana? (orientação com relação ao tempo)
Escala de variação: passado, presente e futuro.
4. Qual é a modalidade de atividade humana? (orientação com relação à atividade)
Escala de variação: sendo (*being*), sendo em transformação (*being-in-becoming*) e fazendo (*doing*).
5. Qual é a modalidade do relacionamento entre homens? (orientação relacional)
Escala de variação: linearidade, colinearidade e individualismo.

Foi identificado um sexto problema humano comum como sendo a concepção que o homem tem do espaço e seu lugar nele, mas, de acordo com Kluckhohn e Strodtbeck, esse assunto não estava ainda suficientemente desenvolvido para ser incluído na teoria naquele momento.

A equipe de pesquisadores (a qual incluía F. Kluckhohn, F. Strodtbeck, J. Roberts, K. Romney, C. Kluckhohn e H. Scarr) desenvolveu um instrumento com 22 itens para testar o ordenamento das formas alternativas de lidar com cada orientação de valores. Cada item descrevia uma situação da vida real que se acreditava fosse comum na maioria das sociedades e também detalhava alternativas para lidar com cada situação. Não foram dadas quaisquer explicações sobre as situações aos respondentes. As situações lhes eram lidas tantas vezes quanto fossem necessárias e os comentários dos respondentes gravados para análise posterior. Os respondentes podiam ou ordenar as alternativas ou dar-lhes o mesmo peso. O teste foi aplicado nos Estados Unidos em cinco diferentes comunidades: Hispanos, Mórmones, Texanos, Zuni e Navajos. A amostra, selecionada aleatoriamente, continha 20 a 25 adultos de cada comunidade. Os achados incluíram a identificação dos valores dominantes e a ordenação por *ranking* de dois valores *variant* ou alternativos em cada sociedade. As hipóteses formuladas, baseadas em pesquisas anteriores, não foram, na sua maior parte, refutadas.

Lane e DiStefano (1988;1992) discutiram e exemplificaram de que modo o arcabouço de orientação de valores de Kluckhohn e Strodtbeck poderia ser aplicado, de forma a obter uma melhor compreensão de como as atividades gerenciais gerais variavam entre países. Eles simplificaram a terminologia utilizada por Kluckhohn e Strodtbeck e incluíram a sexta dimensão “espaço”, que Kluckhohn e Strodtbeck tinham omitido quando de seu estudo. Lane e DiStefano recorreram a experiências anedóticas das atividades de várias companhias em diferentes países para exemplificar a sua discussão. No início da década de 90, eles iniciaram o projeto para a medição do arcabouço de Kluckhohn e Strodtbeck em vários países. Para tanto, eles construíram e testaram um instrumento composto por 76 itens.

Maznevski (1994) mensurou as seguintes quatro dimensões (as orientações estão mencionadas entre parênteses):

- **Relação com a natureza** (submissão, domínio e harmonia).
- **Natureza humana** (boa *versus* ruim, mutável *versus* imutável).
- **Atividade** (fazendo, sendo e pensando).
- **Relacionamentos** (individualista, coletivo e hierárquico).

Maznevski tentou mensurar a orientação temporal, mas teve dificuldades para obter medidas com consistência interna que fossem entidades separadas e, portanto, omitiu a orientação temporal da versão final do seu questionário. Cada orientação – exceto boa *versus* ruim e mutável *versus* imutável –, foi mensurada como uma dimensão

em separado com diferentes itens. Se o escore é baixo na dimensão boa *versus* ruim, isso significa a crença de que a natureza humana é ruim, enquanto um escore alto indica a crença de que a natureza humana é boa. No caso das outras variáveis, elas indicam um escore alto ou baixo na variável específica que medem. Por exemplo, um escore baixo na dimensão individualista significa que valores individualistas são espelhados em menor grau, mas não significa que, por isso, valores coletivistas sejam preferidos. A mensuração dos valores coletivistas foi feita usando a dimensão coletiva.

As dimensões de valores de Kluckhohn e Strodtbeck têm sido mensuradas por Maznevski para vários países como Estados Unidos, Austrália, Canadá, China, Hong-Kong, Holanda e o Reino Unido. A discussão de Lane, DiStefano e Maznevski (1997) sobre o que as quatro dimensões medem pode ser assim sintetizadas:

A “relação das pessoas com a natureza” reflete como as pessoas em uma sociedade se relacionam com o natural e o sobrenatural; pode ser visto como a crença que as pessoas têm com relação ao controle que elas exercem sobre situações externas. A primeira forma alternativa de lidar com situações externas é a de se “submeter à natureza”, a qual reflete se os respondentes percebem que o controle está em alguma coisa externa, como, por exemplo, “nas mãos de Deus”. A segunda alternativa é a de “harmonia com a natureza”, a qual pode ser metaforicamente descrita como tentar navegar usando o potencial total dos ventos e das ondas, mas nunca tentando lutar contra essas forças. A terceira alternativa, o “domínio da natureza”, reflete uma modalidade de conquista conforme a qual as pessoas acreditam ter controle, ou seja, acreditam que podem não somente influenciar as situações externas, mas, de fato, dominá-las.

A hipótese básica da *relação com a natureza* é a de que a mesma influencia as atividades gerenciais, como, por exemplo, a fixação de objetivos. O relacionamento entre a relação com a natureza e as práticas gerenciais pode ser assim descrito: quando estão presentes valores de submissão à natureza, os objetivos organizacionais seriam vagos, enquanto, em culturas com valores de harmonia com a natureza, os objetivos levariam em conta situações de contingência, como, por exemplo, preocupações ambientais. Em tipos de cultura com valores de domínio da natureza, a fixação de objetivos seria específica e, em certo grau, ambiciosa. Assim sendo, a relação das pessoas com a natureza influenciaria principalmente os sistemas organizacionais.

A “crença sobre a natureza humana” básica reflete as crenças das pessoas com relação ao caráter da espécie humana. A questão analisada nessa dimensão é a de se

as pessoas acreditam que a natureza fundamental dos seres humanos é boa ou ruim. Outra questão correlata é se as pessoas mudam ou se a natureza humana é imutável, e as pessoas não podem mudar de boas para ruins ou vice-versa. Os pesquisadores analisaram como a crença na natureza humana influencia o estilo gerencial, os sistemas de controle e o clima organizacional. Eles enfatizaram como, em uma sociedade com uma orientação predominantemente ruim (equivalente à teoria "X" da natureza humana), os gerentes tendem a ser autocráticos e a praticarem um tipo de controle e supervisão rígido, ao passo que, numa sociedade com uma orientação predominantemente boa (equivalente à teoria "Y" da natureza humana), os gerentes tendem a praticar formas de gestão mais participativas (para referência, ver McGregor, 1960).

Assim sendo, o clima organizacional seria congruente com o estilo de gestão e com o sistema de controle, e todos os três juntos seriam baseados nos valores básicos com relação à natureza humana. Conseqüentemente, a dimensão "natureza humana" tem dois conjuntos de variações que influenciam a gestão e a organização: a dicotomia "bem e mal" e a dicotomia "mutável e imutável".

A dimensão "atividade" se refere ao estado de atividade desejável e é representada por três variações diferentes: fazer, ser e pensar. A alternativa "fazer" reflete valores conforme os quais o trabalho é prazenteiro, há preferência por gerentes exigentes e comprometimento com o trabalho dentro e fora do horário de expediente. A alternativa "ser", por outro lado, é medida por itens que incluem fazer somente o necessário no trabalho de modo a ter tempo livre para a família, para os amigos, para viajar e para outras atividades que não trabalhar. A alternativa "pensar" representa o equilíbrio entre o corpo e a mente e caracteriza-se pelo pensamento lógico e racional. Essa dimensão influencia as pessoas em como encarar o trabalho e o lazer e sugere qual a visão que as pessoas têm da dimensão "atividade" e influencia os sistemas de recompensa. A dimensão "atividade" também influencia a escolha de critérios de decisão, as preocupações com resultados e os sistemas de medição. A expectativa *ser* pode resultar em critérios de decisão emocionais, em sistemas de recompensa e mensuração baseados nos sentimentos e em limitada preocupação com resultados, enquanto a alternativa *fazer* pode levar a critérios de decisão pragmáticos, a sistemas de recompensa e de mensuração baseados em resultados, além de uma preocupação compulsiva com resultados. A alternativa *pensar* pode resultar em critérios de decisão racionais, em sistemas de recompensa baseados na lógica e em objetivos equilibrados quanto a resultados. Assim sendo, os valores das pessoas com relação à dimensão "atividade" podem influenciar não somente os sistemas organizacionais, mas também a gestão.

A dimensão “relacionamentos” se refere à responsabilidade que as pessoas têm por outras pessoas. O “individualismo” implica tomar conta de si próprio, enquanto o “coletivismo” está espelhado em sociedades orientadas para o grupo no qual a lealdade é ou para com o grupo ou para com a família complexa (*extended family*), como, por exemplo, a tribo. A terceira variação dessa dimensão é a “hierarquia”. Nesse sentido, as sociedades hierárquicas se caracterizam por grupos hierarquicamente ordenados (como, por exemplo, a aristocracia e os sistemas de castas), estáveis ao longo do tempo. A hipótese sustentada pelos pesquisadores é a de que os valores sobre relacionamentos têm um forte impacto nas bases de autoridade dos gerentes e nos processos de tomada de decisão. Também é argumentado que essa dimensão influencia a percepção que as pessoas têm da diferenciação entre níveis na organização, em que a forma hierárquica é a mais rígida, já que enfatiza a diferenciação vertical nas organizações. Nos relacionamentos hierárquicos, os padrões de influência e de comunicação são baseados na autoridade, o trabalho em equipe é formal e os sistemas de recompensa são baseados no *status*. Adicionalmente, quando prevalecem os valores hierárquicos, é difícil implantar estruturas matriciais, percebidas como algo que afeta a ordem de forma negativa. Os valores orientados para o grupo levam à diferenciação horizontal e ao foco em comunicação e padrões de influência intragrupais, com trabalho em equipe baseado em rotinas e com sistemas de recompensa baseados no grupo. Finalmente, nas organizações baseadas em valores individualistas, a estrutura organizacional tende a ser mais flexível e informal, os padrões de comunicação e de influência são múltiplos e mais abertos e é possível *bypass* ou não seguir as linhas organizacionais quando necessário. Nesse caso, os sistemas de recompensa são individuais, e o trabalho em equipe é voluntário e frequentemente informal. Assim sendo, essa dimensão influencia assuntos organizacionais e gerenciais.

O trabalho de Trompenaars com as dimensões de Parsons e Shils

Em 1951, os cientistas sociais Parsons e Shils apresentaram a “Teoria Geral da Ação”, composta por três partes: teoria da personalidade, teoria da cultura e teoria dos sistemas sociais. As três partes se inter-relacionavam e, segundo Parsons (1951), não seria possível falar de sistema social sem falar da institucionalização dos padrões culturais. Para Parsons (1951), os sistemas sociais não são o resultado de personalidades, como é muitas vezes defendido pelos psicólogos, nem são a representação de padrões culturais, como é defendido pela Antropologia. Parsons (*opus cit*, p.540) afirma, baseado em Durkheim, que o relacionamento fundamental entre as necessidades da personalidade, as expectativas do papel do sistema social e os padrões

de valores de cultura internalizados e institucionalizados é o ponto fundamental da organização dos sistemas de ação social.

Rocher (1975) fornece uma boa explicação do que Parsons queria dizer com o termo *ação social* ou *social action*:

“A ação social, no sentido no qual ele emprega o termo, é todo comportamento humano motivado e dirigido pelos significados que o ator discerne no mundo externo, significados que ele compreende e aos quais ele responde. Portanto, a característica principal da ação social é a sensibilidade do ator com relação aos significados das pessoas e das coisas que o rodeiam, as suas percepções e as suas reações às mensagens que lhe transmitem (Rocher, 1975 – p. 28-29).”

O interesse de Parsons estava focado nos sistemas de interação diferenciados em nível cultural. Ele afirmava que os mesmos tinham um sistema de símbolos culturais de compreensão comum. A cultura definida por Parsons (1951) seria

- transmitida e constituiria uma herança ou tradição social;
- apreendida, isto é, não seria parte da constituição genética das pessoas e
- compartilhada.

Assim sendo, a cultura seria, por um lado, o produto e, por outro, o determinante dos sistemas de interação social humana (Parsons, 1951). Essa visão da cultura implica que, no mundo de Parsons e Shils (1951), toda ação humana é vista como determinada por cinco dimensões denominadas *variáveis padrões*. Essas dimensões são bipolares com duas categorias compondo cada dimensão:

1. O dilema da gratificação - disciplina
Afetividade *versus* afetividade neutral.
2. O dilema do interesse privado *versus* o coletivo
Orientação para o “eu” *versus* orientação coletiva.
3. A escolha entre padrões de tipos de orientação de valores
Universalismo *versus* particularismo.
4. A definição do escopo de interesse no objeto
Especificidade *versus* *diffuseness* (isto é, difuso).

Trompenaars (1993) tem estudado o efeito da cultura na gestão e enfatizado que as dimensões culturais por ele apresentadas são o resultado de mais de 15 anos de pesquisa acadêmica e de campo. A pesquisa a que ele se refere deriva de aproximadamente 900 programas de treinamento *cross-cultural* ministrados em 18 países. Adicionalmente, ele tem coletado dados de aproximadamente 30 empresas ativas em 50 países. Em seu banco de dados de aproximadamente 15.000 pessoas, 75% dos participantes são de nível gerencial, enquanto 25% podem ser chamados de *staff* administrativo.

Trompenaars (1993) apresentou sete dimensões, divididas em três grupos principais:

1. "Relacionamentos com as pessoas": esse grupo inclui as cinco dimensões de Parsons e Shils, sendo que Trompenaars simplificou os rótulos para: universalismo *versus* particularismo, individualismo *versus* coletivismo, neutral *versus* emocional, específico *versus* difuso e *achievement versus ascription* (isto é, conquistas pessoais *versus* atribuição como prerrogativa).
2. "Atitudes com relação ao tempo": Trompenaars não utilizou a mesma orientação temporal de Kluckhohn e Strodtbeck (1961), mas referiu-se ao trabalho de Hall (1959;1960). Entretanto, ele preferiu usar os termos "seqüencial *versus* sincrônico", em vez dos termos usados por Hall (monocrônico e policrônico).
3. "Atitudes com relação ao ambiente" (ou seja, relacionamento com a natureza): aqui Trompenaars utilizou as medições de Rotter (1966) de *internamente controlado* e *externamente controlado*, as quais, de acordo com ele, seriam comparáveis às orientações de Kluckhohn e Strodtbeck (*opus cit*) denominadas: domínio da natureza e submissão à natureza.

Seis das sete dimensões de Trompenaars foram construídas a partir de uma série de itens coletados através de questionários. Lamentavelmente, somente uma seleção dos itens usados para medir as dimensões foi apresentada por Trompenaars no seu trabalho de 1993.

De acordo com Trompenaars (*opus cit*), "universalismo *versus* particularismo" indicaria como o comportamento das pessoas é julgado por outros. Existiriam dois tipos alternativos de julgamento: num extremo, estaria a obrigação de aderir aos padrões universalmente aceitos dentro de uma cultura e, no outro extremo, os julgamentos

baseados na natureza excepcional da situação específica ou das pessoas envolvidas. A orientação universalista baseia-se em normas, as quais devem ser seguidas sem admitir exceções. Nas culturas com orientação particularista, o foco está nos relacionamentos entre as pessoas envolvidas antes de decidir se as regras devem ser seguidas ou não.

A dimensão universalista *versus* particularista tenderia, portanto, a influenciar as estruturas e as políticas, de modo que, em uma organização baseada em valores universalistas, existiriam: aderência às regras, estruturas formalizadas e procedimentos consistentes e uniformes. Numa organização baseada em valores particularistas, existiriam *networks* ou redes informais e haveria uma notória preferência por considerar os relacionamentos e cada situação em particular no processo de decisão. Assim sendo, de acordo com Trompenaars (1993), a dimensão “universalismo *versus* particularismo” influenciaria as atitudes para com as regras, a formalização e outras formas de atividades organizacionais baseadas em regras.

Para explicar a dimensão “coletivismo *versus* individualismo”, Trompenaars (*op. cit.*) seguiu a definição apresentada por Parsons e Shils (1951), conforme a qual o individualismo foi descrito como principalmente orientado para os objetivos próprios enquanto o coletivismo como principalmente orientado para objetivos comuns. A orientação para si próprio ou para o grupo coletivo influenciariam uma série de assuntos gerenciais. Trompenaars exemplificou como variam a forma e a velocidade do processo decisório. Em culturas com orientação coletivista, o processo decisório seria lento e procuraria o consenso, ao passo que, nas sociedades de tipo individualista, o processo seria mais rápido e envolveria menos pessoas. Dentro da área de motivação, os incentivos individuais e os programas de bonificações pareceriam se encaixar melhor em culturas individualistas. Em culturas coletivistas, esses tipos de sistemas provavelmente não seriam percebidos como motivadores já que o responsável pelo desempenho seria o grupo e não um indivíduo específico. Assim sendo, conforme Trompenaars (1993), a dimensão “individualismo *versus* coletivismo” influenciaria as atitudes com relação ao processo decisório e ao *feedback* (isto é, retro-alimentação).

Com relação à dimensão “difuso *versus* específico”, Trompenaars (*opus cit*) considerou que as pessoas poderiam se envolver em áreas ou atividades específicas da vida separadamente ou, de forma difusa, em múltiplas áreas ou atividades da vida ao mesmo tempo. Em culturas com orientação específica, os gerentes agiriam como gerentes somente no trabalho e não em outros aspectos de suas vidas, como, por exemplo, no clube local. Em culturas com orientação difusa, o diretor seria o diretor em todas as ocasiões e esperaria ser tratado como tal tanto dentro, quanto fora da

organização. Essa dimensão poderia ser discutida em termos de como diferentes culturas vêem a divisão entre a esfera pública e a privada e de como essa visão afeta o papel do gerente. Entretanto, Trompenaars (1993) salientou que, em países caracterizados por valores específicos, a necessidade por instruções claras e detalhadas aumentaria, enquanto, em culturas difusas, as instruções tenderiam a ser mais ambíguas e vagas, de modo que os empregados possam exercitar o seu próprio julgamento. Adicionalmente, em culturas com orientação específica, a gestão implicaria a realização de objetivos com determinados padrões e sistemas de recompensa, já nas culturas com orientação difusa, a gestão implicaria a melhoria contínua de processos como forma de melhorar a qualidade. Embora Trompenaars (1993) tenha usado um cenário focado no papel do gerente para medir o grau de específico *versus* difuso, ele argumentou que essa dimensão cultural influenciaria o papel da gerência no que diz respeito ao uso de instruções e objetivos específicos dentro de uma perspectiva mais orientada para resultados, em oposição ao uso de instruções difusas dentro de uma perspectiva mais orientada para processos.

A dimensão “neutral *versus* emocional ou afetiva” lida com o papel desempenhado pela razão e pela emoção nos relacionamentos interpessoais, ou seja, com as preferências por estilos de comunicação verbal e por formas de comunicação não-verbal. A que predominar define se as pessoas são emocionalmente neutras ou se são mais afetivas, isto é, se demonstram as suas emoções. Os membros das culturas com orientação neutra não demonstram os seus sentimentos, mas os mantêm cuidadosamente controlados. Por outro lado, em culturas com orientação muito afetiva, as pessoas demonstram claramente os seus sentimentos através de grande variedade de gestos, ou seja, elas tentam imediatamente encontrar válvulas de escape para os seus sentimentos. Trompenaars (1993), no entanto, esclarece que as culturas neutras não são necessariamente frias, insensíveis ou reprimidas, mas o grau de emoção demonstrado pelas pessoas é, freqüentemente, o resultado de convenções sociais e culturais. Numa cultura em que os sentimentos sejam controlados, a felicidade e a dor também são percebidos pelos membros da mesma cultura. Em culturas em que os sentimentos são amplificados, as demonstrações de alegria e de dor são simplesmente mais evidentes. Normalmente, a razão e a emoção se encontram em diversas combinações. Quando as pessoas se expressam, elas tentam obter a confirmação de seus sentimentos e pensamentos na resposta da audiência. Quando a abordagem é altamente emocional, as pessoas procuram uma resposta emocional direta. Quando a abordagem é muito neutra, as pessoas procuram uma resposta indireta. Em ambas ocasiões, as pessoas buscam aprovação, embora utilizem diferentes caminhos para obtê-la.

A dimensão "*achievement versus ascription*" lida com as bases para atribuição de *status*. Em algumas sociedades, o *status* se baseia em *achievement*, enquanto, em outras, baseia-se em características *ascribed* como a idade, o gênero e a educação. Conseqüentemente, em culturas orientadas para o *achievement*, o *status* se baseia no que o indivíduo faz, ao passo que, em culturas orientadas para a *ascription*, o *status* se baseia em quem o indivíduo é.

Trompenaars (1993) mencionou que os *status achieved* ou *ascribed* poderiam estar inter-relacionados: por exemplo, quando uma pessoa com *status ascribed* preenche as expectativas e *achieves* de modo a justificar o *status ascribed*. Um ponto importante a ser considerado, quando se analisa a influência dessa dimensão na gerência, é a posição de um gerente dentro de uma cultura orientada para a *ascription* estar inter-relacionada tanto com seus superiores, quanto com os seus subordinados, em um *ranking* de ordenação claro e estrito. Conseqüentemente, não ocorrem mudanças de *status* num nível sem repercussões nos outros níveis. Trompenaars (*opus cit*) enfatizou que a influência mais importante dessa dimensão na gerência seria o fato de que, numa cultura orientada para o *achievement*, um gerente seria respeitado pelo conhecimento que possui e não pela sua antiguidade ou tempo de serviço. Adicionalmente, os gerentes, em culturas orientadas para o *achievement*, podem usar técnicas de administração por objetivos e as suas decisões são questionadas dentro do âmbito funcional, enquanto, nas culturas orientadas para *ascription*, as decisões são questionadas somente por pessoas com maior hierarquia, e as técnicas de administração por objetivos são menos eficazes e mais difíceis de implementar. Portanto, Trompenaars (1993) considerou que a dimensão "*achievement versus ascription*" influenciaria o processo de gestão, especialmente no que se refere ao uso de técnicas que implicariam a participação dos empregados, como, por exemplo, a administração por objetivos.

A dimensão "atitude com relação ao tempo" lida com a importância relativa que diferentes culturas dispensam ao passado, presente e futuro. Trompenaars (*opus cit*) afirma que é especialmente importante o fato de a visão que as pessoas têm do tempo ser seqüencial, isto é, uma série de eventos que se sucedem, em sincronia, quando o passado, presente e futuro estão inter-relacionados, de modo que idéias sobre o futuro e lembranças do passado influenciem as ações do presente. Os antropólogos afirmam que o modo como uma cultura vê o tempo e o administra permite compreender o significado que os seus membros encontram na vida e a natureza da existência humana.

Kluckhohn e Strodtbeck (1961) identificaram três tipos de cultura: a orientada para o presente, relativamente atemporal, sem tradição; a que ignora o futuro; orientada para

o passado, preocupando-se basicamente com a manutenção, no presente, das tradições do passado; e a orientada para o futuro, que cria uma visão do futuro desejável e tenta concretizá-la. De acordo com Trompenaars (1993), principalmente as pessoas que se enquadram na última categoria tendem a vivenciar um maior desenvolvimento econômico.

O tempo, nas sociedades ocidentais, cada vez mais é percebido como um fator que a organização deve gerenciar e controlar. Os homens, quase universalmente, pensam com categorias de presente, passado e futuro, mas atribuem-lhes diferentes graus de importância. A nossa concepção de tempo é fortemente influenciada pela cultura porque o tempo é mais uma idéia do que um objeto. O modo como as pessoas percebem o tempo está intimamente ligado à forma com que elas planejam, criam estratégias e coordenam as suas atividades. É uma dimensão que define como organizamos nossas experiências e atividades.

Durkheim (1960) considerava o tempo como um construto social que permitia aos membros de uma cultura coordenar as suas atividades. Essa visão, para Trompenaars (1993), teria importantes implicações no mundo dos negócios (por exemplo, o tempo alocado para uma reunião poderia ser aproximado ou preciso; as organizações poderiam planejar para o longo prazo ou somente para o curto prazo, com as implicações e variâncias culturais dos significados de curto e longo). Nas culturas com orientação sincrônica (ou “policrônica”, termo usado por Hall, 1959; 1960), as pessoas tendem a desempenhar várias atividades simultaneamente. Existe um objetivo final, mas várias formas alternativas de alcançá-lo, enquanto, nas culturas com orientação seqüencial, as pessoas obedecem a seqüências de atividades claramente definidas e planejadas antecipadamente.

A medição da dimensão temporal foi feita por Trompenaars (1993) – utilizando círculos indicativos do passado, presente e futuro, baseados no trabalho de Cottle (1967). Trompenaars (*opus cit*) – afirmou que as organizações seriam estruturadas de acordo com a forma como concebem o tempo. Nas culturas com orientação de tempo seqüencial, os relacionamentos tenderiam a ser vistos como mais instrumentais, o futuro como uma seqüência de episódios de sucessos e fracassos. A autoridade das pessoas dependeria mais do seu último *achievement*, e a avaliação do desempenho dos funcionários nas organizações tenderia a ser fortemente influenciada por seu desempenho no período imediatamente anterior. As culturas com orientação de tempo sincrônico seriam mais orientadas para o grupo, mais comunitárias, usualmente mais particularistas em valorizar as pessoas que considerassem especiais. O *status* tenderia a ser *ascribed* e a avaliação

do desempenho dos funcionários nas organizações tenderia a ser influenciado pelo seu relacionamento com seus superiores.

Finalmente, Trompenaars (1993) mediu a dimensão “relacionamento com a natureza”, sobre a qual ele afirmou que, ou as pessoas tentavam controlar a natureza buscando lhe impor a sua vontade, ou as pessoas acreditavam ser parte da natureza e se adaptavam a ela. Ele rotulou os primeiros valores como internamente direcionados e os segundos como externamente direcionados. Esses rótulos derivaram do trabalho de Rotter (1966), que considerava que as pessoas teriam um *locus* ou interno ou externo de controle. Trompenaars (*op. cit.*) afirmou que um *locus* interno de controle, freqüentemente, levaria a atitudes dominadoras, ao foco no próprio departamento e organização, ao uso de técnicas de gestão como a administração por objetivos, a objetivos claros e a ligar metas com recompensas. Um *locus* externo de controle enfatizaria a flexibilidade, as concessões, a harmonia, a responsividade, o foco nos outros, isto é, nos clientes, nos parceiros, no meio ambiente etc. Assim sendo, Trompenaars (1993) aparentemente sugeriu que a dimensão “relacionamento com a natureza” também influenciaria o modelo de gestão e a organização.

As sete dimensões de valores culturais de Schwartz, inspiradas em Rokeach

Schwartz desenvolveu as sete dimensões culturais de valores (Smith e Schwartz, 1995) a partir do trabalho de Rokeach (1968), que lhe forneceu uma definição operacional de valores e desenhou um instrumento de pesquisa que operacionalizava valores como princípios guia ou fundamentais na vida. Rokeach (*opus cit*) afirmava que os valores têm a ver com as modalidades de conduta e com os objetivos fins da existência e que, quando uma pessoa tem um valor, isso significaria que acredita que um modo específico de conduta ou objetivo-fim da vida é preferível a modalidades ou objetivos fins alternativos. Ele considerava que, uma vez que um valor fosse internalizado por uma pessoa, o mesmo se tornaria, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para a ação, o qual seria utilizado para justificar as próprias ações e as ações dos outros, para comparar a si próprio com as outras pessoas, ou para moralmente julgar a si próprio e aos outros. Rokeach (1968) mencionou que tal definição de valores seria compatível com a de Kluckhohn (1951). A diferença entre modalidades preferidas de conduta e estados fins preferidos é comum na literatura filosófica sobre valores; refere-se a valores como meios (valores instrumentais) e a valores como fins (valores terminais). Um valor instrumental toma a forma de algo que é pessoal ou socialmente preferível em todas as situações, com respeito a todos os objetos, como, por exemplo, a crença de que a honestidade é preferível em todas as situações; ao passo que um valor terminal é

aquele pelo qual a pessoa acha que vale a pena se esforçar, como, por exemplo, a crença de que vale a pena se esforçar por um mundo de paz.

Assim sendo, o ponto de partida para a construção do instrumento de pesquisa de Rokeach (1968) foi o fato de que poderiam ser construídos dois sistemas de valores: um para valores terminais e outro para valores instrumentais, cada um deles tendo uma estrutura ordenada em forma de *ranking* ao longo de um *continuum* de importância. A *survey* de valores de Rokeach (RVS) incluiu duas listas de 18 valores que os respondentes colocavam em ordem de *ranking* de acordo com a sua importância pessoal. Tal procedimento de *ranking* tem sido criticado (por exemplo, Zavalloni, 1980; Smith e Schwartz, 1995), mas o instrumento tem sido amplamente usado dentro e fora dos Estados Unidos.

Rokeach (1968) acreditava que, embora existisse uma grande variância nos sistemas de valores individuais devido à personalidade, as variações estariam ainda assim restritas a um pequeno número de dimensões por cultura, fatores institucionais e sociais. Rokeach (*opus cit*) tentou identificar outras dimensões de valores de modo a determinar se eram estáveis entre culturas, mas não obteve sucesso, até que, posteriormente, os trabalhos de Schwartz e Bilsky (1987, 1990) e de Smith e Schwartz (1995) empregaram uma teoria diferente de conteúdo e estrutura dos sistemas de valores e uma abordagem analítica diferente, a qual resultou na identificação de sete dimensões de valores que foram consideradas válidas dentro de cada país que fazia parte do estudo. Esses achados foram o ponto de partida para que Schwartz desenvolvesse uma nova teoria de valores.

Schwartz (1994) postulou que o aspecto crucial que distinguia entre valores não seria a diferenciação entre valores instrumentais e terminais usada por Rokeach. O fator-chave seria os tipos de objetivos ou metas motivacionais que os valores expressam (Smith e Schwartz, 1995). Schwartz (1994) utilizou valores identificados em pesquisas anteriores, mas também considerou os escritos religiosos e filosóficos de diversas culturas. Os valores foram depois agrupados em tipos de valores como, por exemplo, poder, *achievement*, tradição e segurança. Também foi desenvolvida uma teoria a partir das relações dinâmicas entre os tipos de valores, obtendo assim um padrão de valores conflitantes e concorrentes.

Baseado na sua teoria, Schwartz (1994) desenvolveu um instrumento que incluía 56 valores-chave, dos quais 45 tinham consistentes significados *cross-cultural*. Cada respondente tinha de avaliar cada valor de acordo com uma escala de quão importante era esse valor como princípio-guia na sua vida (para isso foi usada uma escala, **na qual**

o "0" era definido como não-importante; "1" era definido como oposto aos meus valores; e "7" era definido como de suprema importância). Schwartz coletou dados em 86 amostras com 150 a 300 respondentes, que incluíam 41 grupos culturais em 38 países, durante o período de 1988-1992. Os resultados geraram sete regiões ou dimensões de valores. Schwartz (1994) explicou que baseara a sua escolha das sete dimensões nos seguintes enfoques: 1) na concordância com hipóteses fixadas *a priori*; 2) no grau de significância de cada região; e 3) na replicação das regiões ao analisar os subgrupos das amostras separadamente.

Schwartz (*opus cit*) trabalhou com dois tipos de dimensões de nível cultural: "autonomia *versus* conservadorismo" para medir a autonomia individual *versus embeddedness* ou inserção em grupos, e a "hierarquia e *mastery* ou domínio *versus* harmonia e comprometimento igualitário" para mensurar o esforço por objetivos individuais em oposição aos objetivos do grupo. As sete dimensões culturais segundo Schwartz foram as seguintes:

"Conservadorismo", constituído por aqueles valores que são importantes nas sociedades frequentemente rotuladas de coletivistas. Nessas sociedades a visão da pessoa como entidade independente carece de significância, e as pessoas consideram significativo somente o fato de serem parte de uma coletividade de indivíduos interdependentes e mutuamente obrigados. Adicionalmente, parece existir uma preferência pela preservação e enquadramento dentro do ambiente social e material. Isso é enfatizado por valores que acentuam a importância da manutenção do *status quo*, da segurança, da conformidade e da tradição. Em oposição ao conservadorismo, encontram-se os dois aspectos da autonomia que são relevantes em sociedades que vêem as pessoas como autônomas e com o direito de perseguir os seus próprios objetivos na vida.

A "autonomia intelectual" enfatiza a autodeterminação, enquanto a "autonomia afetiva" acentua o hedonismo. Ambas as dimensões concebem a pessoa como uma entidade independente, e as dimensões se correlacionam negativamente com o conservadorismo. A autonomia intelectual é caracterizada por valores como o ser curioso, ter a mente aberta e ser criativo, ao passo que a autonomia afetiva está relacionada ao prazer, ao desfrutar da vida e ao levar uma vida excitante e variada.

A "hierarquia" enfatiza a legitimidade dos papéis hierárquicos e a preferência pelo tratamento hierárquico das pessoas e dos recursos. Também envolve a aceitação da legitimidade de a pessoa perseguir interesses egoístas e individuais. Os valores que

caracterizam a dimensão “hierarquia” incluem a autoridade, o ser influente, o desejar o poder social, o desejar riquezas e o ser humilde. A hierarquia se posiciona próxima da dimensão “domínio”, a qual enfatiza o controle ativo do ambiente social através de esforços para modificá-lo. A dimensão “domínio”, junto às dimensões de autonomia, pressupõe a legitimidade dos indivíduos de perseguirem os seus próprios interesses. A dimensão “domínio” se caracteriza por valores como ser ambicioso, ter sucesso, ser capaz, independente, escolher seus próprios objetivos e metas e ser corajoso.

A dimensão “comprometimento igualitário” envolve a preferência pelo tratamento igual para todas as pessoas e recursos e o fato de transcender o interesse próprio. Essa dimensão representa valores que focalizam o bem-estar da sociedade como um todo. Schwartz (1994) enfatizou que o comprometimento emocional e o importar-se com os outros seriam significativos para todas as sociedades mas tomam formas diferentes nas sociedades. Os valores que caracterizam essa dimensão incluiriam, por exemplo, ajudar os outros, lutar por justiça social, igualdade e paz mundial.

A dimensão “harmonia” envolve a preferência pela preservação e pelo encaixar-se no ambiente social e material. Os valores que caracterizam essa dimensão são a unidade com a natureza, a proteção do meio ambiente e o lutar por um mundo belo. Assim sendo, a harmonia com a natureza se opõe à tentativa de mudar o mundo explorando pessoas e recursos. A dimensão “harmonia” se correlaciona negativamente às dimensões domínio e hierarquia e estará próxima da dimensão comprometimento igualitário.

Schwartz (1994) não tem elaborado hipóteses sobre como tais dimensões influenciam as organizações e a gerência. Entretanto, ele tem feito algumas comparações com as dimensões culturais de Hofstede (1980;1984). As três dimensões, *conservadorismo*, *autonomia intelectual* e *autonomia afetiva*, as quais, de acordo com Schwartz, mediriam coletivismo *versus* individualismo, se correlacionam positivamente com o individualismo e coletivismo de Hofstede. Essas três dimensões também se correlacionam de forma negativa com a dimensão “distância do poder” de Hofstede.

A dimensão “hierarquia” de Schwartz não se correlaciona com a dimensão “distância do poder” de Hofstede, em virtude de que, conforme Schwartz (*opus cit*), as diferenças hierárquicas na sociedade não são compatíveis com as diferenças entre as relações entre gerentes e empregados. A dimensão “domínio” de Schwartz se correlaciona positivamente à dimensão “masculino *versus* feminino” de Hofstede; a dimensão “harmonia” se correlaciona positivamente à dimensão de Hofstede a que ele

denomina “evitar a incerteza”. A dimensão “comprometimento igualitário” de Schwartz se correlaciona positivamente com a dimensão “individualismo” de Hofstede.

Em resumo, Schwartz (1994) fez a distinção entre dois assuntos diferentes usualmente confundidos nas pesquisas sobre individualismo e coletivismo. O primeiro assunto é ou se o indivíduo é uma entidade autônoma ou se está inserido em grupos. Schwartz (1994) mediu essa dimensão com as suas escalas de autonomia afetiva e intelectual *versus* conservadorismo. O segundo assunto é se as pessoas perseguem interesses próprios ou interesses do grupo, e isso foi medido pelas dimensões domínio e hierarquia *versus* comprometimento igualitário e harmonia. Schwartz, aparentemente, ainda não formulou nenhuma hipótese ou discutiu qualquer influência dessas dimensões na gerência e nas organizações.

2.2 Arcabouços de Cultura e Valores Derivados Empiricamente

As quatro dimensões de valores relativos ao trabalho de Hofstede

O arcabouço das quatro dimensões de valores relativos ao trabalho de Hofstede é, sem dúvida, o trabalho mais famoso e mais freqüentemente citado nos estudos comparativos *cross-cultural* ou interculturais. No final dos anos sessenta e novamente no início dos anos setenta, foi efetuado um grande *survey* incluindo 40 países e um total de 116.000 questionários aplicados na IBM. Os estudos montaram um banco de dados sem paralelo na história das pesquisas de gestão comparativa, permitindo fossem feitas análises por indivíduos, ocupações e países, bem como entre sexos e grupos etários (Hoppe,1990). Hofstede (1980;1984) usou o questionário da IBM para identificar valores relativos ao trabalho através de análise fatorial ecológica dos dados coletados. A análise fatorial ecológica foi feita com as médias dos países considerado na análise para cada item. Hofstede (*opus cit*) utilizou os dados da *survey* para identificar quatro dimensões que afetavam o pensamento humano, as organizações e as instituições: distância do poder; evitar a incerteza; individualismo *versus* coletivismo; e masculinidade *versus* feminilidade. A análise fatorial resultou em três fatores, mas Hofstede (1980;1984) decidiu dividir um fator em duas dimensões, distância do poder e individualismo, baseado em raciocínio teórico.

O trabalho de Hofstede (1980;1984) tem sido considerado como seminal dentro do campo de negócios internacionais interculturais. A sua pesquisa tem sido extensivamente revisada e discutida, predominantemente focalizando os problemas metodológicos da pesquisa intercultural em geral e aqueles referentes ao estudo de

Hofstede em particular (por exemplo, ver Triandis,1982; Forss, Hawk e Hedlung, 1984; Ronen,1986; e Janson, 1992).

Junto com Bond (1989), Hofstede identificou a quinta dimensão cultural. Bond (1987) tinha decidido evitar o viés cultural ocidental medindo os valores que eram considerados importantes na cultura chinesa, para o que consultou um grupo de pesquisadores chineses quando da construção do instrumento. A *survey* de valores chineses (CVS) foi aplicada a 50 estudantes do sexo feminino e a 50 estudantes do sexo masculino em 22 países. Posteriormente, a República Popular da China foi acrescentada ao estudo como o 23º país (Hofstede,1991). A CVS consistiu de 40 valores, os quais os respondentes tinham de avaliar conforme o seu grau de importância. As médias dos países para cada valor foram introduzidas numa análise fatorial (isto é, *análise fatorial ecológica*) tendo sido encontrados quatro fatores. Três dos fatores correspondiam a três das dimensões de Hofstede: à dimensão “distância do poder” de Hofstede corresponde a dimensão “disciplina moral” de Bond; à dimensão “individualismo” corresponde a de integração de Bond; e à dimensão ‘masculinidade” corresponde a de *human heartedness* de Bond isto é, aproximadamente, bondade ou compaixão humana (Bond e Hofstede,1989; Hofstede,1991). Por outro lado, a quarta dimensão não corresponde ao quarto fator de Hofstede.

Bond chamou a sua quarta dimensão de “dinamismo confuciano”, visto que todos os valores pareciam oriundos dos ensinamentos de Confúcio. Hofstede (1991) enfatizou que a distância do poder, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade capturariam dimensões que poderiam ser identificadas usando tanto dados ocidentais quanto orientais, ao passo que evitar a incerteza somente apareceria nos dados ocidentais, e o dinamismo confuciano, somente nos dados orientais. Hofstede considerou evitar a incerteza como a preocupação ocidental na busca da verdade, enquanto o dinamismo confuciano seria a preocupação oriental com a busca da virtude. Hofstede (*opus cit*) considerou que um extremo do dinamismo confuciano seria mais orientado para o futuro e mais dinâmico, na medida em que o outro extremo poderia ser caracterizado como mais estático e talvez direcionado para o presente ou passado. Hofstede chamou essa quarta dimensão de “orientação na vida de longo prazo *versus* orientação de curto prazo” (Bond e Hofstede,1989; Hofstede,1991).

As, então, cinco dimensões podem ser assim descritas (Hofstede 1980;1984 e 1991;1997):

A “distância do poder” é definida como até que ponto os membros menos poderosos das instituições e organizações dentro de um país têm expectativas de que o poder seja distribuído de forma desigual. Hofstede utiliza o termo instituições para se referir aos elementos básicos da sociedade como, por exemplo, a família, a escola e a comunidade. As organizações são, para Hofstede, lugares em que as pessoas trabalham. Hofstede argumentou que os escores de distância do poder dos países indicavam o relacionamento de dependência entre subordinados e gerentes em cada país. Em um país com distância do poder baixa, há uma dependência limitada dos subordinados com o chefe. Em países com distância do poder elevada, há uma forte dependência de uma chefia autocrática ou paternalista. Em troca da lealdade e obediência dos subordinados, os gerentes fornecem apoio e tomam conta deles. De acordo com Hofstede (1991;1997), a distância do poder supostamente influenciaria o relacionamento entre o gerente e o subordinado de tal forma que, em um país com distância do poder elevada, os subordinados teriam a clara expectativa de serem supervisionados pelos gerentes, e as técnicas de administração por objetivos resultariam de difícil implementação. Em um país com distância do poder baixa, os subordinados perceberiam os gerentes como acessíveis e democráticos, e os subordinados teriam a clara expectativa de serem consultados pelos gerentes antes que os mesmos tomassem decisões. Nos seus primeiros trabalhos, Hofstede (1980;1984) enfatizara o relacionamento entre distância do poder e os valores que os empregados tinham sobre a sua participação no processo decisório, enquanto, em trabalhos posteriores (Hofstede, 1997), o foco se concentrou mais na distância do poder e na relação de autoridade ou grau de dependência, como já foi descrito.

“Evitar a incerteza” é definida como até que ponto os membros de uma cultura se sentem ameaçados pela incerteza e por situações desconhecidas. Em culturas com alto grau de evitar a incerteza existe, de acordo com Hofstede (*opus cit*), a necessidade de poder prever os acontecimentos e a necessidade de se ter regras escritas e não-escritas. *Evitar a incerteza* parece influenciar não somente a quantidade de regras, mas também o envolvimento dos gerentes com o trabalho dos subordinados num nível bastante detalhado. Assim sendo, essa dimensão parece capturar, de várias formas, a necessidade que as pessoas têm de clareza e de segurança, como, por exemplo, através de supervisão detalhada, regras e políticas.

A dimensão “individualismo” é definida por exemplos de diferentes tipos de sociedades; nas quais as ligações entre os indivíduos são soltas ou frouxas: a expectativa é de que as pessoas tomem conta de si próprias e das suas famílias imediatas. A dimensão “coletivismo” é definida como as sociedades nas quais as pessoas, do nascimento em diante, estão integradas em fortes grupos coesos, os quais, durante toda

a vida, continuarão a protegê-los em troca de uma inquestionável lealdade. Em sociedades individualistas, a auto-atualização de cada indivíduo é a meta final, em oposição à harmonia e ao consenso das sociedades coletivistas. Conseqüentemente, as pessoas de culturas individualistas tendem a agir de acordo com os seus interesses pessoais, ao passo que as pessoas de culturas coletivistas tendem a agir de acordo com os interesses do grupo a que pertencem. A hipótese é de que individualismo *versus* coletivismo influencie como as pessoas agem nas organizações. A hipótese de Hofstede (1991;1997) declara que essa dimensão influenciará a percepção que as pessoas têm da empresa (a organização pode ser vista como um envolvimento familiar ou profissional), do sistema de promoções (competência *versus* antigüidade ou *seniority*) e do foco em políticas e tarefas em oposição a relacionamentos (universalismo *versus* particularismo).

A dimensão "masculinidade" é definida como o valor conforme o qual as sociedades têm papéis de gêneros claramente definidos (isto é, se supõe que os homens sejam assertivos, duros e focados no sucesso material, enquanto as mulheres tendam a ser modestas, ternas e mais preocupadas com a qualidade de vida), enquanto a dimensão "feminilidade" é definida como o valor de acordo com o qual os papéis sociais dos gêneros se sobrepõem (isto é, tanto os homens quanto as mulheres tenderão a ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida). Dessa forma, nas sociedades masculinas, as pessoas serão socializadas para a assertividade, ambição e competição, o que levará as organizações a enfatizarem os resultados e a recompensarem as pessoas de acordo com o seu desempenho, na medida em que, nas sociedades femininas (em que a modéstia e a solidariedade são enfatizadas), as pessoas nas organizações serão recompensadas de acordo com as necessidades. Conseqüentemente, Hofstede (*opus cit*) argumenta que masculinidade *versus* feminilidade influenciará os valores individuais relativos à competição, à carreira e ao reconhecimento e que isso causará um impacto considerável tanto na motivação quanto no significado do trabalho.

Hofstede (1991;1997) considerou que a orientação de longo prazo do "dynamismo confuciano" influenciaria a atividade empreendedora ou *entrepreneurial* na sociedade, enquanto a orientação de curto prazo desestimularia a iniciativa. A orientação de curto prazo sugere uma ênfase em *keeping face* (isto é, aproximadamente, não passar vergonha ou ser humilhado), reciprocidade e tradição. Isso, conforme Hofstede (*opus cit*), poderia ser comparado a uma sensibilidade com relação a tendências sociais (ou *social trends*) de consumo e ao *keeping up with the Joneses* (ou seja, aproximadamente, a emulação do padrão dos outros membros da comunidade) nos países ocidentais com orientação de curto prazo.

Para Hofstede (op. cit.), o dinamismo confuciano com a sua orientação de longo prazo *versus* a sua orientação de curto prazo encorajaria *versus* desencorajaria a atividade de empreendedorismo e a iniciativa, bem como a perseverança em prol de resultados lentos em oposição a resultados rápidos. Por outro lado, devemos mencionar que, de acordo com Zander (1997), esse raciocínio poderia ser amplamente debatido: em primeiro lugar, a lógica que Hofstede utilizou para a orientação de longo prazo *versus* a orientação de curto prazo quando analisou o dinamismo confuciano de Bond, não pareceria totalmente convincente. Adicionalmente, as implicações na gerência e nas organizações também poderiam ser questionadas.

Em resumo, Hofstede (1991;1997) sustentou a hipótese de que tanto a distância do poder quanto o individualismo *versus* coletivismo influenciariam o papel do gerente em termos de comportamento autocrático *versus* democrático e em termos da aplicabilidade de práticas de administração por objetivos. Evitar a incerteza influenciaria a necessidade de regras e a supervisão detalhada, enquanto a masculinidade *versus* a feminilidade deveria influenciar valores referentes ao reconhecimento, recompensas e motivação. Para Hofstede (op. cit.), o dinamismo confuciano influenciaria a velocidade dos resultados e o grau de iniciativa e de atividade empreendedora.

As quatro dimensões das concepções de gestão ou *management* de Laurent

De acordo com Laurent (1983), todo gerente seria guiado pela sua própria teoria de gestão. Laurent argumentou que as teorias de cada gerente se baseariam em crenças implícitas que, significativamente, influenciariam as percepções dos gerentes quanto ao que seria correto em termos de gestão. De modo a mapear essas crenças, Laurent (1983) construiu um instrumento de 56 itens, **no quais** os respondentes podiam concordar ou discordar com afirmativas dentro de uma escala de cinco pontos. O questionário foi administrado, entre 1977 e 1979, a grupos de gerentes de nível médio-alto que participavam de um curso de programas de desenvolvimento no INSEAD, na França. Os 817 respondentes eram originários de uma variedade de empresas de dez países ocidentais. Os dados foram tratados com análise fatorial ecológica, a qual resultou em quatro fatores. Laurent (op. cit.) fez referência a Hofstede (1980) ao uso de *análise fatorial ecológica*, o que significa que o grupo, no caso o país, foi usado como unidade de análise. Conseqüentemente, as correlações não foram feitas com escores individuais mas com os escores dos países. De acordo com Zander (1997), Laurent não levantou o problema sobre a causa de a média dos países ser influenciada por *outliers*, isto é, por observações extremas, e que isso poderia levar a correlações e a não-correlações entre países que não teriam o suporte dos dados individuais.

Laurent (1983) analisou os quatro fatores e decidiu que os seguintes rótulos capturavam o que cada fator ou dimensão mensurava: organizações como sistemas políticos, organizações como sistemas de autoridade, organizações como sistemas de formalização de papéis e organizações como sistemas hierárquicos.

A dimensão “organizações como sistemas políticos” lidaria com o fato de os gerentes perceberem as organizações, em termos de jogos de poder e de arenas políticas, mais do que como organizações em que as atividades eram desempenhadas de acordo com as estruturas organizacionais. Essa dimensão influenciaria o conceito do trabalho tanto dentro quanto fora da organização. A dimensão “organizações como sistemas de autoridade” mensuraria se a autoridade do gerente é vista como pessoal ou como instrumental. A percepção da autoridade como pessoal seria um conceito mais social de autoridade que regularia os relacionamentos entre os indivíduos na organização. Conseqüentemente, de acordo com Laurent (1983), a autoridade nesse caso seria propriedade do indivíduo. Por outro lado, a autoridade instrumental seria considerada como uma visão mais racional que regula a interação entre tarefas e funções. Nesse caso, a autoridade seria vista como um atributo de um papel ou de uma função. Assim sendo, para Laurent (*opus cit*), as organizações como sistemas de autoridade influenciariam a maneira pela qual a autoridade é percebida.

A dimensão “organizações como sistemas de formalização de papéis” focalizaria a importância de definir e especificar funções e papéis mediante a implementação de descrições de cargos e de funções e tarefas bem definidas. Essa dimensão influenciaria a necessidade de tarefas formalizadas e de descrições de cargos.

Finalmente, a dimensão “organizações como sistemas de relacionamentos hierárquicos” afetaria a estrutura da organização de forma tal que os países que enfatizam as organizações como sistemas de relacionamentos hierárquicos considerariam novas formas organizacionais, como, por exemplo, a estrutura matricial como uma fonte de conflito e problemas. Especificamente, as novas formas organizacionais implicam novos papéis para os gerentes e subordinados, que, em geral, estão habituados a se reportarem e a procurarem apoio de seus superiores sempre que o considerarem necessário. Assim sendo, Laurent (1983) considerou que as organizações, como sistemas hierárquicos relacionais, influenciariam principalmente a forma das estruturas organizacionais e os papéis das pessoas que trabalhassem nelas.

Conforme Laurent (*opus cit*), em breve a visão das organizações como sistemas de autoridade influenciaria o papel da autoridade, enquanto as organizações como sistemas políticos influenciariam a visão do trabalho. As organizações como sistemas de formalização de papéis e as organizações como sistemas hierárquicos influenciariam a necessidade de estruturas claras, papéis no trabalho e políticas claras e as atitudes com relação às estruturas hierárquicas

3 LIMITAÇÕES DOS ESTUDOS INTERCULTURAIS

Com relação às limitações dos estudos interculturais, Triandis (1993) e Hofstede (1996) fizeram as seguintes considerações:

1. As diferenças nacionais nas teorias culturais ainda são temas *taboo*, ou tabu. Algumas culturas são mais abertas, mas outras são mais fechadas e não apreciam que pesquisadores, especialmente os oriundos de outros países, investiguem a sua cultura.
2. A validade das teorias culturais pode, talvez, ser limitada pelas fronteiras nacionais; ou seja, os princípios e métodos de pesquisa válidos para uma cultura podem provar ser inválidos quando aplicados à outra cultura.
3. Ainda há muitas culturas onde os sentimentos de etnocentrismo e de rejeição do "outro" são fortes. Em numerosas culturas, a palavra "estrangeiro" persiste em ser sinônimo de inimigo.

4 ANÁLISE CRÍTICA DOS ARCABOUÇOS CULTURAIS

Os cinco arcabouços acima descritos apresentam um total de 25 dimensões culturais. A seguir consideraremos duas questões seminais sobre as quais, conforme Zander (1997), devemos refletir: a primeira é se as dimensões culturais de fato mensuram crenças e valores gerais; a segunda é se todas as dimensões culturais medem valores e crenças sobre diferentes elementos da cultura, ou se algumas delas poderiam ser agrupadas.

4.1 As Dimensões Culturais Medem Valores e Crenças Gerais?

A análise dos cinco arcabouços de cultura apresentados revela uma grande variação na escolha de itens para operacionalizar as dimensões culturais. O propósito dessa análise é verificar se as dimensões culturais são operacionalizadas por perguntas sobre valores e crenças. Janson (1992) fez uma análise profunda dos itens usados por Hofstede e, em um trabalho posterior (Janson, 1993), fez uma análise detalhada dos itens usados por Laurent. O propósito dos trabalhos de Janson foi avaliar a validade dos construtos ao examinar o conteúdo dos itens usados para operacionalizar as escalas. Os itens não foram discutidos considerando a perspectiva de se mensuravam ou não valores e crenças, mas do ponto de vista de se o conteúdo das perguntas estava relacionado com a definição da dimensão cultural.

No Quadro CN1³, elaborado por Zander (1997), relativo a como as dimensões dos arcabouços culturais foram operacionalizadas, podemos ver, nas duas primeiras colunas, que alguns itens são descritos para medir valores e crenças em geral, enquanto que outros são formulados para medir crenças no contexto das organizações. Há também alguns itens que não medem nem valores nem crenças, mas que são de caráter normativo ou comportamental⁴. Entretanto, a maioria dos itens usados para medir as dimensões culturais está de acordo com a definição das mesmas. As exceções encontram-se listadas no Quadro CN1. Parece claro que a maioria dos itens usados para operacionalizar as dimensões culturais incluídas nos três arcabouços derivados teoricamente é formulada como “valores e crenças em geral”. Entretanto, os arcabouços derivados empiricamente coletaram dados sobre “crenças e comportamentos dentro do contexto das organizações”.

Com relação aos “arcabouços derivados teoricamente”, Triandis (1993) fez as seguintes observações:

- Trompenaars utilizou cenários e afirmações descrevendo crenças em geral de acordo com a definição de dimensão cultural, mas Trompenaars não publicou todos os cenários e afirmativas usadas para calcular as escalas, nem publicou os escores agregados dos países de acordo com as escalas. Assim sendo, somente os cenários e afirmativas que Trompenaars enfatizou como típicos de cada dimensão cultural podem ser avaliados. A ausência das escalas agregadas dos países e dos escores correspondentes tem ocasionado dúvidas sobre a validade das escalas, particularmente expressas por Hofstede (1996). Entretanto, os cenários e afirmativas, embora não

³ Ver Quadro em anexo.

⁴ Ver a terceira coluna do quadro CN1

constituam construtos com itens de confiabilidade múltipla, correspondem às definições das dimensões culturais.

- Maznevski desenvolveu novos itens baseados na definição original de dimensões culturais de Kluckhohn e Strodtbeck. A maioria dos novos itens foi formulada como crenças em geral, enquanto que um número limitado foi formulado dentro do contexto do trabalho organizacional e uns poucos foram formulados como afirmativas normativas, como por exemplo “as pessoas deveriam fazer isto ou aquilo”. Para todas as dimensões, exceto para três, a maioria dos itens usados por Maznevski mediam valores e crenças em geral e se considera que isso teria tido grande importância nos escores dos países. Para duas orientações, “natureza humana: bem versus mal” e “relacionamentos: hierárquico”, a maioria dos itens pode ser alocada dentro do contexto das organizações. Para a orientação “coletiva”, há uma divisão equilibrada entre crenças gerais e específicas das organizações. É de certa forma lamentável que a intenção original de mensurar a hierarquia na sociedade tenha se perdido quando Maznevski optou por formular todos os itens que operacionalizaram a hierarquia no contexto organizacional. Teria sido particularmente interessante examinar se as crenças sobre hierarquia referentes à sociedade têm qualquer relacionamento com as expectativas das pessoas e o seu comportamento nas organizações.

- Schwartz não elaborou um arcabouço teórico de dimensões culturais que fosse operacionalizado, mas uma teoria sobre valores. Ele usou a teoria quando desenhou o seu estudo e analisou os dados coletados. As dimensões culturais de Schwartz se baseiam nos valores das pessoas considerados como princípios orientadores da vida. Os valores podem ser considerados como correspondentes aos rótulos das dimensões culturais.

Triandis (1993) teceu também algumas observações com relação aos “arcabouços derivados empiricamente”:

- Hofstede analisou dados originalmente coletados por um questionário desenhado pela IBM para fins internos. Portanto, o questionário incluía perguntas sobre crenças no contexto da organização (as percepções dos empregados com relação ao trabalho ideal), bem como perguntas relativas a comportamento de interesse específico da IBM. Entretanto, no trabalho analítico em que Hofstede colaborou com Bond, os dados usados foram coletados com a ajuda do CVS (*Survey* Valores Chineses), o qual foi construído por Bond et al. para descobrir valores não ocidentais.

O trabalho de Hofstede é considerado seminal e uma contribuição muito importante no campo da gestão intercultural. Entretanto, também é origem de discrepâncias entre pesquisadores, tanto dentro quanto fora do campo de estudos interculturais. Dito de forma mais direta, a fonte de conflito é causada pelo pressuposto de Hofstede de que qualquer atitude ou comportamento dentro das organizações de diferentes países possa ser considerado uma dimensão cultural. O mal-entendido é que talvez nem todas as diferenças de atitudes e comportamentos entre países se relacionem com valores e crenças culturais. Em vez disso, podem se relacionar com outros fatores, como por exemplo com as diferenças nos sistemas educacionais ou com as diferentes estruturas industriais dos países. Se esses fatores em particular fossem mantidos constantes, ainda assim existiriam numerosos fatores que não a cultura, os quais poderiam ser explicações plausíveis para a variação das atitudes e comportamentos dentro do contexto organizacional entre países.

O problema estaria no fato de que a diferença de atitudes ou comportamentos como tais é considerada como sendo uma dimensão cultural. Hofstede (1991) argumentou que os itens que ele utilizou poderiam ser considerados como a expressão dos valores e crenças culturais latentes. Os valores e crenças culturais latentes seriam aqueles que ele formulou na definição de cada dimensão cultural. Hofstede também tem se esforçado para corroborar suas dimensões culturais, tanto através da análise da correlação de *rankings* (ou ordenamentos) com trabalhos anteriores, quanto através da tentativa de ancorar a definição de suas quatro dimensões em pesquisas anteriores sobre dimensões culturais. Até certo ponto, os itens podem ser vistos como expressões de uma dimensão cultural latente e talvez não mensurável, mas o problema surge quando se elaboram hipóteses conforme as quais o comportamento é influenciado por dimensões culturais que são mensuradas por itens sobre esse mesmo comportamento. Hofstede (opus cit.) argumentou que a medição das percepções e preferências dos empregados com relação aos métodos de tomada de decisão dos gerentes seriam expressões de distância do poder. Então, a distância do poder, de acordo com Hofstede, influenciaria as expectativas dos empregados com relação ao estilo de tomada de decisão dos gerentes. Tal hipótese muito provavelmente seria confirmada, já que a variável dependente e a independente são medidas pelos mesmos itens. Entretanto, a questão que fica pendente é se esse raciocínio circular pode ser considerado como evidência de que a cultura tem influência na gestão e na organização.

De forma comparativa, pode-se mencionar a operacionalização que Maznevski fez da dimensão cultural de Kluckhohn e Strodtbeck "submissão à natureza". Ela tem usado itens tais como "a maioria das coisas são determinadas por forças que não podemos

controlar”, ou “o que quer que seja que tenha que acontecer, acontecerá, não interessa o que as pessoas façam”, junto com outros itens para mensurar valores e crenças em geral. Lane, DiStefano e Maznevski elaboraram a hipótese de como as diferenças nas formas e graus de submissão à natureza entre países influenciam assuntos tais como as atitudes com relação à fixação de objetivos, ao planejamento e à elaboração de orçamentos nas organizações. Desta forma, a variável independente “submissão à natureza” é operacionalizada por itens que medem valores e crenças, e a variável dependente pode ser operacionalizada pelas atitudes ou comportamento das pessoas com relação à elaboração de orçamentos ou com relação ao planejamento. Uma análise estatística poderia ser feita para explorar o relacionamento entre essas duas variáveis e a circularidade do raciocínio poderia assim ser evitada. Assim sendo, a iniciativa de Maznevski de medir as dimensões culturais de Kluckhohn e Strodbeck com itens que operacionalizam valores e crenças gerais pode ser considerada uma esperada contribuição ao campo das pesquisas interculturais.

Hofstede⁵ tem usado crenças no contexto das organizações para medir duas de suas dimensões, e uma mistura de tipos de itens para medir uma terceira dimensão, enquanto que itens comportamentais foram especificamente usados para operacionalizar a dimensão “distância do poder”. Hofstede dividiu um fator que resultou da análise fatorial em dois fatores: distância do poder e individualismo versus coletivismo, tendo como base fundamentos teóricos e não empíricos. Entretanto, a inclusão, tanto de itens de crenças quanto de itens comportamentais no mesmo fator original, poderia ser interpretada como itens que medem crenças que se relacionam com aquelas que medem comportamento gerencial. Em outras palavras, as crenças sobre os objetivos ou metas do trabalho poderiam talvez ser consideradas como representantes de uma dimensão cultural, e esta dimensão teria influência nas atitudes e comportamentos relativos à tomada de decisão.

As três dimensões de Schwartz: conservadorismo, autonomia intelectual e autonomia afetiva, as quais Schwartz considera que capturam a definição original de individualismo versus coletivismo, se correlacionam positivamente com a dimensão “individualismo versus coletivismo” de Hofstede e negativamente com “distância do poder” (também de Hofstede). A dimensão “hierarquia” de Schwartz, entretanto, não se correlaciona com “distância do poder”. Schwartz sugere que isso poderia significar que a sua dimensão mede a hierarquia na sociedade, enquanto que a dimensão “distância do poder” de Hofstede mede a hierarquia nos relacionamentos chefe-empregado. É também

⁵ Ver Quadro CN1 em anexo.

possível que a distância do poder não meça valores e crenças relativos à hierarquia, já que mediria o comportamento nas organizações, e é possível que esse comportamento se relacione com o individualismo e coletivismo mais do que com valores referentes à hierarquia. Existe assim, controvérsia sobre se “distância do poder” é ou não uma dimensão cultural baseada em valores e crenças.

- Laurent incluiu em seu questionário itens formulados como crenças no contexto da organização com a intenção de capturar as crenças dos gerentes sobre as organizações como sistemas. Em geral, a definição dos quatro sistemas de crenças sugeridos por Laurent parece representar os itens que foram fatoriados juntos, com algumas pequenas exceções. Por exemplo, é possível questionar como a concordância com o item “o gerente de amanhã será um negociador” indica a preferência por um sistema de autoridade que é definido como autoridade baseada na pessoa e não na posição que a pessoa ocupa. Entretanto, os itens que correspondem à definição são maioria para cada dimensão cultural.

Em resumo, de acordo com Triandis (1993) e Zander (1997), a maioria dos itens utilizados para medir as dimensões culturais envolveu valores e crenças em geral e poderiam ser considerados como itens que operacionalizaram as dimensões como definidas pelos diversos autores mencionados. Alguns dos itens foram crenças no contexto das organizações do trabalho e alguns poucos foram afirmativas normativas ou perguntas comportamentais, mas esses foram minoria e tiveram pouca influência nos escores dos países.

4.2 As Dimensões Culturais Capturam Diferentes Elementos da Cultura?

O objetivo desta seção é analisar se todas as dimensões culturais medem elementos diferentes da cultura, ou se é possível agrupar algumas das dimensões. De acordo com Janson (1992), Triandis (1993), Romani e Zander (1998), Romani et al. (1998) e Zander (1997):

- Quatro dos cinco arcabouços culturais incluíram dimensões que tentaram medir individualismo versus coletivismo. O conceito de individualismo versus coletivismo tem recebido notória atenção tanto através de trabalhos conceituais quanto empíricos, artigos e conferências, portanto não é surpreendente que o conceito de individualismo versus coletivismo conste em quatro dos cinco arcabouços.

Sjörgren (1992) afirmou que a “unidade básica da sociedade humana” seria o indivíduo ou a unidade social, como, por exemplo, a família. Maznevski mediu individualismo e coletivismo como duas orientações separadas. Tanto Trompenaars quanto Hofstede mediram o individualismo e o coletivismo como os dois extremos de uma mesma dimensão. Schwartz tem refinado os conceitos e tem usado três dimensões para medir o que ele chama de “significado original dos conceitos”. Schwartz mediu a autonomia dos indivíduos ou o seu grau de inserção em grupos, o que está de acordo com a definição de Sjörgren acima mencionada. Conforme já foi explicitado neste trabalho, Schwartz mediu a autonomia com duas dimensões: autonomia afetiva e autonomia intelectual, e a inserção em grupos foi medida pelo conservadorismo.

Uma observação que pode ser derivada do estudo dos itens usados para medir o coletivismo nos quatro arcabouços é que nenhum item mede a definição relativa à inserção dos indivíduos em grupos, ou se os grupos são vistos como a unidade básica da sociedade: quatro dos itens de Maznevski lidam com equipes de trabalho no contexto da organização, o que é um conceito muito diferente de coletivismo; Hofstede usou itens como “ter oportunidades para treinamento”, “ter boas condições físicas de trabalho” e “usar ao máximo as suas habilidades e conhecimento no trabalho” resultando na difícil compreensão do porquê destes itens serem característicos de sociedades coletivistas; Trompenaars tem usado uma afirmativa relativa ao conceito altruísta de cuidar dos outros seres humanos, o qual seria bastante diferente de se importar com o seu próprio grupo.

Assim, a escolha de itens, ou, no caso de Hofstede, a interpretação de itens, poderia implicar que é muito difícil para pessoas oriundas de sociedades individualistas compreender a orientação coletivista e formular itens para medi-la. Schwartz capturou alguns dos valores que caracterizam as sociedades coletivistas, ou orientadas para o grupo, com a sua dimensão “conservadorismo”. Entretanto, em geral, pode-se dizer que as sete dimensões que medem o individualismo (e o coletivismo) capturam crenças sobre “a unidade básica da sociedade”.

- Algumas das dimensões culturais parecem capturar diferentes aspectos dos mesmos elementos da cultura. Murdock (1945) afirmou que as crenças sobre diferenciação de status envolveriam “a alocação de status” como algo que existe em todas as culturas. Várias dimensões culturais abordam o assunto da alocação de status de diferentes perspectivas. Duas dimensões que parecem lidar com a alocação de status em termos de diferenciação hierárquica são a orientação hierárquica dos relacionamentos de Maznevski e a hierarquia de Schwartz. A dimensão de Trompenaars “*achievement versus ascription*” mede crenças relativas

a como o status deve ser concedido. A dimensão de Laurent “sistemas de autoridade” diferencia entre a autoridade e o status que se acredita esteja relacionado a uma pessoa e à posição que a pessoa ocupe. Conseqüentemente, essas quatro dimensões culturais parecem capturar diferentes crenças sobre alocação de status.

- Outro item que consta da lista de Murdock (1945) é “organização comunitária”, também chamada de “organização social” por Benedict (1934) e outros antropólogos. Ambos tipos de organização envolvem crenças sobre como as sociedades devem ser organizadas e estruturadas, e os necessários graus de formalização, como, por exemplo, regras e restrições. Em outras palavras, são os “princípios organizadores” que são a base da organização da comunidade ou sociedade. Laurent identificou sistemas de relacionamentos hierárquicos e de formalização de papéis como dois conjuntos de princípios organizadores. A medição de Trompenaars dos valores universalista versus particularista captura as crenças das pessoas com relação ao fato de se as regras devem ser seguidas, enquanto que o “evitar a incerteza” de Hofstede mede a necessidade que as pessoas têm de regras porque elas se sentem ameaçadas por situações desconhecidas ou incertas. A dimensão de Trompenaars “difuso versus específico” tenta medir os valores subjacentes aos princípios organizadores em termos da linha divisória entre o trabalho e a vida privada. Assim sendo, essas cinco dimensões culturais capturam diferentes crenças sobre os princípios organizadores.

- Outro assunto é o dos “códigos de conduta”. Benedict (1934) analisou como a iniciativa pessoal, *self-reliance* ou autoconfiança e *achievement* (ou seja, o logro ou consecução) seriam códigos de conduta valorizados pelos índios Crow nos Estados Unidos, enquanto que a cooperação, o evitar se destacar, o deixar o outro ganhar em vez de ganhar duas vezes, seriam alguns dos códigos de conduta valorizados pelos índios Zuni dos Estados Unidos. Maznevski mediu a atividade na forma de ser, pensar e fazer, baseada no trabalho antropológico elaborado por Kluckhohn e Strodtbeck. A dimensão “domínio” de Schwartz e a dimensão “masculinidade” de Hofstede incluem valores que são muito similares aos dos índios *Crow* acima mencionados. Valores como a qualidade de vida e a preocupação com as pessoas caracterizam o pólo feminilidade da dimensão “masculinidade” de Hofstede e esses valores encontram-se espelhados na dimensão “comprometimento igualitário” de Schwartz. A dimensão “sistemas políticos” de Laurent sugere que a atividade política dentro e fora da organização é valorizada mais em alguns países do que em outros. Finalmente, todos exceto

um item que operacionaliza a dimensão “dinamismo confuciano” de Hofstede e Bond, também representam diferentes crenças sobre códigos de conduta.

- A “relação das pessoas com a natureza” está incluída nos arcabouços medidos por Maznevski e Trompenaars. Maznevski mediu a submissão à natureza, a harmonia com a natureza e o domínio da natureza como três orientações independentes. Trompenaars mediu o que ele chama de direcionamento interno (ou *inner-direction*), o qual é comparável ao domínio da natureza; e o direcionamento externo (*outer-direction*), o qual é comparável a submissão à natureza. Adicionalmente, os valores usados por Schwartz para operacionalizar a dimensão “harmonia” estão de acordo com a definição de harmonia com a natureza. Conseqüentemente, essas cinco dimensões medem crenças sobre as relações humanas com a natureza.

- Outra dimensão cultural fundamental que, de acordo com Kluckhohn e Strodtbeck, existiria em todas as sociedades é a das crenças sobre a “natureza humana”. Maznevski mediu se a natureza humana era considerada boa ou má e se podia mudar de boa para má ou vice-versa.

Em resumo, as dimensões culturais dos cinco arcabouços culturais cobrem crenças sobre “alocação de status, códigos de conduta, princípios organizadores, relação com a natureza, natureza humana e a unidade básica da sociedade” a partir de diferentes perspectivas. Devemos, finalmente, frisar que os grupos acima mencionados incluem dimensões culturais que “medem diferentes aspectos” de um mesmo elemento cultural, como, por exemplo, a alocação de status.

5 CLUSTERS CULTURAIS DE PAÍSES

A análise de *clusters* (ou seja, de agrupamentos ou aglomerações), com o país como unidade de análise, tem sido freqüentemente usada por pesquisadores para agrupar países onde os respondentes demonstravam atitudes similares com relação ao trabalho, à motivação e à gestão. Da maioria dos estudos, tem emergido um *cluster* anglo-americano, um germânico, um latino-europeu, um latino-americano e um nórdico. A identificação dos *clusters* tem sido positiva no sentido de a redução de unidades simplificar a análise e a interpretação dos resultados. Os pesquisadores têm tentado explicar a variância entre *clusters* com relação aos objetivos do trabalho e com relação às

atitudes relativas à gestão. Alguns exemplos de tais variáveis explicativas incluem a geografia, a religião, a linguagem e o nível de industrialização (Ronen, 1986).

Ronen e Shenkar (1985) analisaram oito estudos nos quais os *clusters* de países tinham sido gerados e agregaram a sua própria análise de *clusters*. Os estudos incluídos na análise foram Haire, Ghiselli e Porter (1966); Sirota e Greenwood (1971); Ronen e Kraut (1977); Hofstede (1976); Griffeth, Hom, DeNisi e Kirchner (1980); Hofstede (1980); Redding e Casey (1976); e Badawy (1980). Ronen e Shenkar (1985) salientaram que Redding e Casey (1976) e Badawy (1980) não fizeram análise de *clusters*, mas seus estudos foram considerados por incluírem países do sudeste asiático e os países árabes, que não estavam cobertos por nenhum outro estudo.

Cinco *clusters* têm surgido consistentemente em diversas pesquisas que estudaram crenças e atitudes com relação ao trabalho e à gestão: o anglo-americano, o germânico, o latino-europeu, o latino-americano e o nórdico. A exceção é Hofstede, que mediu crenças e atitudes com relação ao trabalho e a gestão, as quais ele argumenta serem expressões de valores culturais latentes, afirmando, portanto, que tem medido a cultura. (Existem também outros três *clusters* incluídos no trabalho de Ronen e Shenkar: o do *far east*, o do *near east*, e o árabe). Poucos países, nos estudos analisados, têm entrado em diferentes clusters, ou tem permanecido *unclustered* ou não-agrupados. Esses últimos foram mantidos como países independentes por Ronen e Shenkar⁶.

Em virtude do interesse imediato deste trabalho, vale notar que, conforme o estudo de Ronen e Shenkar (1985), o *cluster* latino-americano inclui os seguintes países: Argentina, Venezuela, Chile, México, Peru e Colômbia. Três estudos (Haire *et al.*(1966), Sirota e Greenwood (1971) e Hofstede (1980/84) incluíram alguns ou todos esses países. Os países independentes são Japão, Brasil, Índia e Israel. O Brasil não formou *cluster* com nenhum outro país, exceto no estudo de Hofstede, no qual formou parte do *cluster* de países latino-europeus (junto com Argentina) e não do *cluster* latino-americano.

Os pesquisadores têm tentado compreender o que os *clusters* têm em comum, de modo a poder identificar as variáveis que poderiam ter influência nos valores das pessoas com relação ao trabalho, nas suas preferências gerenciais e nas suas fontes motivacionais. As variáveis mais freqüentemente discutidas têm sido geografia, religião, linguagem e desenvolvimento ou nível de industrialização.

⁶ Ver Quadro CN2 em anexo

5.1 Geografia, Linguagem, Religião e Desenvolvimento: As Variáveis Subjacentes aos Clusters dos Países.

Três variáveis, geografia, religião e linguagem, são consideradas comuns a todos os países nos diferentes *clusters*. Ronen e Shenkar (1985) afirmam que essas três variáveis estão interligadas, embora possam ser estudadas em separado. Os países em todos os *clusters*, exceto no cluster anglo-americano, são geograficamente próximos. Ronen e Shenkar (*op. cit.*) atribuíram o *clustering* ou o agrupamento dos países anglo-americanos à dispersão dos valores através da colonização e da imigração. A linguagem é vista como algo que contém significados e valores que influenciam os valores dos indivíduos com relação ao trabalho. Em todos os *clusters* a linguagem ou é compartilhada, como o Espanhol, no *cluster* latino-americano, ou os idiomas derivam do mesmo grupo lingüístico, como, por exemplo, no *cluster* nórdico.

O nível tecnológico também poderia influenciar o *clustering* ou agrupamento dos países, de acordo com Ronen e Shenkar (1985). Entretanto essa dimensão seria considerada como menos provável de estar relacionada com a geografia, a religião e a linguagem. Ronen e Shenkar (1985) se referiram a Webber (1969), que argumentara que o nível de tecnologia e o correspondente nível de desenvolvimento afetariam os estilos gerenciais e as atitudes. Adicionalmente, no estudo de Haire *et al.* (1966), Argentina, Chile e Índia, apesar das diferenças geográficas, de linguagem e de religião, formaram parte do mesmo *cluster*. Também Ronen e Shenkar (1985) afirmaram que o nível de desenvolvimento econômico poderia separar grupos de países em dois *clusters*, apesar das similaridades de linguagem e de religião. Eles salientaram que a dimensão "individualismo" do estudo de Hofstede correlacionou-se significativamente com o Produto Nacional Bruto *per capita* e que isso constituiria uma diferenciação significativa entre os países dos *clusters* latino-europeu e latino-americano. Vale a pena frisar que, na análise de Hofstede, tanto Argentina quanto Brasil formaram parte do *cluster* latino-europeu e não do latinoamericano.⁶

6 CONCLUSÃO

O presente relatório contextualizou o tema da cultura nacional esclarecendo que os estudos apresentados têm considerado os países como unidades de análise. Abordou também o tema dos valores como ingrediente primordial da cultura no nível nacional,

⁶ Ver o Quadro CN3 em anexo

apresentando os principais arcabouços de dimensões culturais, os quais podem ser agrupados em:

- Arcabouços derivados teoricamente, ou seja, o trabalho de Lane, DiStefano e Maznevski baseado no arcabouço de orientações de valores de Kluckhohn e Strodtbeck; o trabalho de Trompenaars com as dimensões de Parsons e Shils; e as sete dimensões de valores culturais de Schwartz, inspiradas em Rokeach .
- Arcabouços derivados empiricamente, isto é, as quatro dimensões de valores relativos ao trabalho de Hofstede e as quatro dimensões das concepções de gestão ou *management* de Laurent.

O relatório compreendeu também uma análise crítica dos arcabouços, da qual se depreende que, em resumo, as dimensões culturais dos cinco arcabouços culturais cobrem crenças sobre “alocação de status, códigos de conduta, princípios organizadores, relação com a natureza, natureza humana e a unidade básica da sociedade” a partir de diferentes perspectivas.

Finalizando, foi tratado o assunto dos *clusters* de países já que a análise de *clusters* considerando os países como unidades de análise tem sido freqüentemente usada por pesquisadores para agrupar países onde os respondentes demonstravam atitudes similares com relação ao trabalho, à motivação e à gestão constituindo assim um assunto relevante nos estudos interculturais.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. Boston: Kent, 1991.

AIKEN, M.; BACHARACH, S. Culture and organizational structure and process: a comparative study of local government administrative bureaucracies in the Walloon and Flemish regions of Belgium. In: LAMMERS & HICKSON (Eds.). **Organizations alike or unlike**. London: Routledge & Kegan Paul, 1979. p. 215-250.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning II**. Reading MA. Addison Wesley, 1996.

BADAWY, M. Styles of Mid-Eastern managers. **California Management Review**, v. 22, n. 3, p. 51-58, 1980.

BENEDICT, R. **Patterns of Culture**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1934.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. London: Penguin Books, 1981.

BOND, M. *et al.* **The chinese culture connection**. Stanford: Online Library, 1987.
Unpublished version.

BOND, M.; HOFSTEDE, G. The clash value of confucian values. **IOS: Human Systems Management**, v. 8, p. 195-200, 1989.

CABLE, D.; JUDGE, T. Person, organization fit, job choice decisions and organizational selection decision. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, p. 546-561, 1996.

CHATMAN, J. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. 3. ed. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 459-484, Sept. 1991.

CHILD, J. Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. **Research in Organizational Behavior**, v.3, p. 303-356, 1981.

CLARK, A. Mutual relevance of mainstream and cross-cultural psychology. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 55, p. 461-470, 1987.

COTTLE, T. The circles test: an investigation of perception of temporal relatedness and dominance. **Journal of Projective Technique and Personality Assessments**, n. 31, p. 58-71, 1967.

DURKHEIM, E. **De la division du travail social**. 7. ed. Stanford On-line Library, 1960.

ENGLAND, G. **The manager and his values**: an international perspective from the USA, Japan, Korea, India and Australia. Cambridge, M.A: Ballinger, 1975.

FEATHER, N. Values, valences and choices: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 68, p.1135 –1151, 1995.

FISHBEIN, M. The Description of Supervisory Behavior. **Personal Psychology**, v. 37, p. 1-6, 1963.

FORSS, K.; HAWK, D.; HEDLUND, G. **Cultural differences**: Swedishness in legislation, multinational corporations and aid administration, p. 84-85, Sept. 1984.

FUKUYAMA, F. **Trust**: the social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press, 1995.

GRIFFETH, R. et al. A multivariate multinational comparison of managerial attitudes. **Annual Meeting of the Academy of Management**. Detroit, 1980.

HAIRE, M.; GHISELLI, E.; PORTER, I. **Managerial Thinking**: an international study. New York: Wiley, 1980.

HALL, E. **The silent language**. New York: Anchor Books Doubleday, 1959.

HALL, E.T. The silent language in overseas business. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 3, p. 87-96, May/June 1960.

HANNERZ, U. Center-periphery relations and creolization in contemporary culture. In: Sjögren and Janson (Eds.). **Culture and management**: in the field of ethnology and Business Administration. The Swedish Immigration Institute and Museum and the Institute of International Business. Stockholm: Stockholm School of Economics, 1992.

HICKS, L. Some properties of ipsative, normative and forced choice normative measures. **Psychological Bulletin**, p. 167-184, 1970.

HILL, C. **International business**: competing in the global market place. Chicago: Irwin, 1997.

HOFSTEDE, G. Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad ? **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, p.42-63, Summer 1980.

_____. **Culture´s consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

_____. Images of Europe: past present and future. In: JOYNT, P.; WARNER, M. (Eds.). **Managing across cultures**. Boston: International Thomson Business Press, 1996.

HOFSTEDE, G. Nationality and espoused values of managers. 2. ed. **Journal of Applied Psychology**, v. 61, p. 148-155, April 1976.

_____. Attitudes, values and organizational culture, disentangling the concepts. 3. ed. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477-492, Summer 1998.

_____. **Cultures and organizations**: software of the mind. Washington: McGraw-Hill, 1992.

HOPPE, M. **A comparative study of country elites**: international differences in work-related values and learning and their implications for management training and development. Ph.D. dissertation. Chapel Hill: University of North Carolina, 1990.

INKELES, A.; EVINSON, D. National character: the study of modal personality and socio-cultural systems. In: LINDSEY; ARONSON (eds.). **The handbook of social psychology**. 2. ed., v.4, Reading MA: Addison-Wesley, p. 418-506, 1954.

JANSON, L. Culture's influence on leadership – Hofstede's four dimensions re-explored. In: SJÖGREN; JANSON (eds.). **Culture and management**: in the field of ethnology and business administration. Stockholm: The Swedish Immigration Institute and Museum and the Institute of International Business, Stockholm School of Economics, 1992.

_____. Dispersion and autonomy. International differences in authority to make decisions. Paper presented at **EIASM CONFERENCE: INTERCULTURAL COOPERATION IN EUROPE**. Maastricht, Sept. 1993.

JONES, E.; GERARD, H. Foundations of social psychology. New York: Wiley, 1967.
KLUCKHOHN, C. Universal Categories of Culture. In: KROEBER (ed.). **Anthropology Today**. Chicago: University of Chicago Press, 1953.

KLUCKHOHN, C. Value and value: orientations in the theory of action. In: T Parsons & E Shils (Eds.). **Toward a general theory of action**. Cambridge: HUP, 1951. p. 388-433.

KLUCKHOHN, C.; STRODTBECK, F. **Variations in value orientations**. New York: Row – Peterson and Company, 1961.

LANE, H.; DISTEFANO, J. **International management behavior**. Ontario: Nelson, 1992.

_____; _____; MAZNEVSKI, M. **International management behavior**. 3. ed. Blackwell Publishers, 1997.

LAURENT, A. The cultural diversity of western conceptions of management. **International Studies of Management and Organization**, v.13, n. 1, p. 75-96, 1983.

LOCKE, E. A.; WOICESLYN, J. Why businessmen should be honest: the argument from rational egoism. 5.ed. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, p. 405-414, Sept. 1995.

LOCKE, R. **Remaking the italian economy**. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1995.

MAZNEVSKI, M. **Synergy and performance in multi-cultural teams**. PhD. Thesis. University of Western Ontario, 1994.

MC GREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MEGLINO, B. et al. A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. 3. ed. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 424-432, June 1989.

MEGLINO, B. Work values. In: PETERS, L.H. *et al.* **The Blackwell encyclopedic dictionary of human resource management**: Oxford, England: Blackwell Publishers, 1996.

MEYER, J. Institutionalization and the rationality of formal organizational structure. In: MEYER & SCOTT (eds.). **Organizational environments: rituals and rationality**. London: Sage Publications, 1983.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MUNSON, J. M.; McINTYRE, S. H. Developing practical procedures for the measurement of personal values in cross-cultural marketing. **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 48-52, Feb. 1979.

MURDOCK, G. Common denominator of cultures. In: LINTON (Ed.). **The science of man in the word crises**. New York: Columbia University Press, p. 12-142, 1945.

NEGANDHI, A. Cross-cultural management research: trend and future directions. **Journal of International Business**, v. 14, n. 2, p. 17-28, Fall 1983.

NOORD, W. *et al.* Work values and the conduct of organizational behavior. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. (eds.). **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, JAI Press, v. 9, p. 42, 1988.

PARSONS, T. **The social system**. New York: Free Press, 1951.

_____; SHILS, E. **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951.

PRENTICE, D. Psychological correspondence of possessions, attitudes and values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, p. 993-1003, 1987.

RAVLIN, E. Values. In: NICHOLSON, N. (Ed.). **The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior**. Oxford, England: Blackwell Publishers, 1995. p. 598-599.

REDDING, S.; CASEY, T. Managerial beliefs among Asian managers. In: TAYLOR *et al.* **Proceedings of the Academy of Management 36 th Annual Meeting**: Kansas City, 1976, p. 351 –355.

ROCHER, G. **Talcott parsons and american sociology**. New York: Barnes & Noble, 1975.

ROKEACH, J. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROKEACH, M.; BALL-ROKEACK, S. H. Stability and change in American values 1969-1981. **American Psychologist**, v. 44, p. 775-784, 1989.

_____. **Beliefs and attitudes and values: a theory of organization and change**. San Francisco: Jossey Bass, 1968.

ROKEACH, M. Inducing change and stability in belief systems and personality structures. **Journal of Social Issues**, v.41, n. 1, p. 53-171, Spring 1985.

ROMANI, L.; ZANDER, L. **Individualism and collectivism**: a critical review and attempts to refine the concepts with a holistic approach – IIB: Stockholm School of Economics, 1998.

RONEN, S. **Comparative and multinational management**. New York: J. Wiley & Sons, 1986.

_____; KRAUT, A. Similarities among countries based on employee work values and attitudes. **Columbia Journal of World Business**, v. 12, n. 2, p. 89-96, 1977.

_____; SHENKAR, O. Clustering countries in attitudinal dimensions: a review and synthesis. 3. ed. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 435-454, July 1985.

ROTTER, J. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological Monographs**, v. 80, n. 609, 1966.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHLENKER, B.; WEIGOLD, M. Goods and the self-identification process: constructing desired identities. In: PERVIN, L.A. (Ed.). **Goal concepts in personality and social psychology**, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum, p. 243-290, 1989.

SCHWARTZ, S. Beyond Individualism - collectivism: new cultural dimension of values. In: KIM, S. *et al.*(ed.). **Individualism and collectivism: theory, method and applications**. London: Sage, 1994.

SCHWARTZ, S.; BILSKY, W. Toward a psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SEKARAN, U. Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n.2, p.61-73, Fall 1983.

SHALOM, M. *et al.* Toward a theory of the universal content and structure of values: extentions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 58, p. 878 -891, May 1990.

SIMON, H. A mechanism for social selection and successful altruism. 4988. ed. **Science**, v. 250, p.1665-1668, Dec. 21, 1990.

_____. Altruism and economics. **The American Economic Review**. v. 83, n. 2, p.156-161, May 1993.

SIROTA, D.; GREENWOOD, J. Understand your overseas workforce. **Harvard Business Review**, v. 49, n. 01, p. 53-60, 1971.

SJÖGREN, A. What would life be without honor? A new discourse in Swedish business life. In: Sjögren and Janson (Eds.). **Culture and Management: in the field of ethnology and business administration.** The Swedish Immigration Institute and Museum and the Institute of International Business. Stockholm: School of Economics, 1992.

SMITH, P. National cultures and the values of organizational employees: time for another look. In: Joynt & Warner (Eds.). **Managing across cultures: issues and perspectives.** London, International Thomson Business Press, p. 92-102, 1999.

_____; PETERSON, M. Leadership as event management: a cross-cultural survey based upon middle managers from 25 nations. Paper presented at **The National Congress of Applied Psychology.** Madrid, Spain: 1994.

_____; SCHWARTZ, S. Values. 2. ed. In: KAGITCIBASI; SEGALL (eds.). **Handbook of cross-cultural psychology: CUP, 1995.**

TRIANDIS, H. Review: culture's consequences. **Human Organization**, v. 41, n.1, p. 86-90, 1982.

_____. **Culture and social behavior.** New York: McGraw-Hill, 1994.

_____. Reviews on cultural phenomena: cultures and organization: software of the mind. **Administrative Science Quarterly**, v.38, n. 1, p. 132-134, Mar. 1993.

TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business.** Avon, UK: The Bath Press, 1998.

WEBBER, R. Convergence or divergence. **Colombia Journal of World Business**, v. 4, n. 3, p. 75-83, 1969.

WILLIAMS, R. Change and stability in values and value systems. A sociological perspective. In: ROKEACH, M. (ed.). **Understanding human values**, New York, Free Press, p. 15 -46, 1979.

WILLIAMS, R. M. The concept of values. In: SILLS, D. (ed.). **The International Encyclopedia of the social sciences**, v. 16, New York: Macmillan, 1968. p. 283-289.

WOLLACK, S. *et al.* Development of the survey of work values. 4. ed. **Journal of Applied Psychology**, v. 55, p. 331-338, August 1971.

YANG, K. Will. Societal modernization eventually eliminate cross-cultural psychological differences? In: BOND (ed.). **The cross-cultural challenge to social psychology.** Newbury Park, California: Sage Publications, 1988.

ZANDER, L. **The license to lead:** an 18 country study of the relationship between employee's preferences regarding interpersonal leadership and national culture. Doctoral Dissertation. Institute of International Business. Stockholm School of Economics. Stockholm: Sweden, 1997.

ZAVALLONI, M. Values. In: Triandis and Brislin (Eds.). **Social Psychology**, v. 5, p. 73-115, 1980.

Quadro CN1 – Operacionalização das dimensões dos arcabouços culturais (Zander, 1997).

Arcabouço: Dimensão Cultural	Itens que medem valores e crenças	Itens que medem crenças no contexto das organizações	Outros tipos de itens
MAZNEVSKI Relação com a natureza: Submissão Harmonia Domínio Natureza humana básica: Bom versus mal Mutável versus Imutável Atividade: Ser Pensar Fazer Relacionamentos hierárquicos: Coletivo Individual	7 itens de acordo com a definição da dimensão cultural 5 itens (ver acima) 4 itens (ver acima) 1 item (ver acima) 5 itens (ver acima) 5 itens (ver acima) 5 itens (ver acima) 8 itens (ver acima) 4 itens (ver acima) 6 itens (ver acima)	2 itens: 1 item de acordo com a definição 2 itens: de acordo com a definição 3 itens (ver acima) 1 item: de acordo com a definição 1 item (ver acima) 7 itens (ver acima) 4 itens: não estão de acordo com a definição de coletivismo 1 item: de acordo com a definição	1 item: do tipo "o gerente deve..." 1 item: do tipo "o gerente deve..." 2 itens: do tipo "você deve..." e "você não deve..." 2 itens do tipo "deve" 1 item do tipo "o indivíduo deve"
TROMPENAARS Universalismo versus Particularismo Coletivismo versus Individualismo Difuso versus Específico "Achievement" versus "Ascription" Relação com a Natureza (internamente versus externamente controlada)	1 cenário: de acordo com a definição 1 cenário: de acordo com a definição cultural de individualismo mas não com a de coletivismo 1 cenário: de acordo com a definição da dimensão cultural 1 afirmativa: (ver acima) Escolha entre 2 afirmativas (ver acima)		
SCHWARTZ Conservadorismo Autonomia Intelectual Autonomia Afetiva Hierarquia Domínio Comprometimento Iguatário Harmonia	14 valores de acordo com a definição 3 valores (ver acima) 4 valores (ver acima) 4 valores (ver acima) 6 valores (ver acima) 9 valores (ver acima) 3 valores (ver acima)		

Arcabouço: Dimensão Cultural	Itens que medem valores e crenças	Itens que medem crenças no contexto das organizações	Outros tipos de itens
HOFSTEDE distância do poder evitar a incerteza individualismo versus coletivismo masculinidade versus feminilidade BOND & HOFSTEDE Dinamismo Confuciano	8 valores: de acordo com a definição	1 item: de acordo com a definição 6 itens: de acordo com a definição de individualismo mas não com a de coletivismo 8 itens: de acordo com a definição	2 itens sobre comportamento percebido e 1 item sobre comportamento preferido 1 item sobre emoções percebidas e 1 item sobre intenção de comportamento
LAURENT sistemas políticos sistemas de autoridade sistemas de formalização de papéis relacionamento hierárquico		2 itens de acordo com a definição, 1 item pouco claro 2 itens de acordo com a definição, 1 item pouco claro 3 itens de acordo com a definição 2 itens de acordo com a definição 1 item relacionado, 1 item pouco claro	

Quadro CN2 – *Clusters* de Países conforme Ronen e Shenkar (1985).

<p>O <i>Cluster</i> Anglo-Americano</p>	<p>Os países neste <i>cluster</i> são: o Reino Unido, os Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul e Irlanda.</p>
<p>Os <i>Clusters</i> Germânico e Nórdico</p>	<p>O <i>cluster</i> germânico inclui Alemanha, Áustria e Suíça, enquanto que o <i>cluster</i> Nórdico inclui Suécia, Noruega, Dinamarca e Finlândia.</p> <p>De acordo com Ronen e Shenkar, estes dois <i>clusters</i> são separados, mas adjacentes. Os <i>clusters</i> Germânico e Nórdico não foram diferenciados nos estudos de Haire et al (1966) e de Griffith et al (1980), onde aparecem combinados formando o <i>cluster</i> do Norte Europeu.</p>
<p>O <i>Cluster</i> Latino-Europeu</p>	<p>Este <i>cluster</i> inclui França, Bélgica, Itália, Espanha e Portugal.</p>
<p>O <i>Cluster</i> Latino-Americano</p>	<p>Os seguintes países estão incluídos neste <i>cluster</i>: Argentina, Venezuela, Chile, México, Peru e Colômbia.</p> <p>Três estudos (Sirota e Greenwood, 1971; Haire et al, 1966; e Hofstede, 1980/84) incluíram todos ou alguns destes países no <i>cluster</i>.</p>
<p>Os Países Independentes ⁽¹⁾</p>	<p>Japão, Brasil, Índia e Israel.</p> <p>Japão somente foi mencionado no trabalho de Redding e Casey (1976), dentro do <i>cluster</i> dos países do Sudeste Asiático.</p> <p>Brasil não entra em nenhum <i>cluster</i>, exceto no trabalho de Hofstede (1980/84), onde aparece como parte do <i>cluster</i> dos países Latino Europeus, junto com Argentina.</p>

(1) Observar que Holanda não aparece em nenhum *cluster*, nem é listado como país independente.

Quadro CN3 - Análise de *Clusters* de Hofstede (1980/84)

