

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

Ana Leticia Alves Cunha¹, Ricardo Teixeira Veiga²

**Cultura organizacional: Compreendendo as Diferenças entre Brasil e Reino Unido
através da metodologia de Hofstede.**

*Organizational Culture: Understanding the Differences between Brazil and the United
Kingdom throughout Hofstede's methodology.*

Belo Horizonte
2021

¹Ana Leticia Alves Cunha é formada em Relações Internacionais pelo IBMEC/BH e pós graduanda em Gestão Estratégica na Universidade Federal de Minas Gerais.

² Ricardo Teixeira Veiga é mestre e doutor em Administração pela UFMG, onde trabalha como professor titular.

Ana Letícia Alves Cunha

**Cultura organizacional: Compreendendo as Diferenças entre Brasil e Reino Unido
através da metodologia de Hofstede.**

*Organizational Culture: Understanding the Differences between Brazil and the United
Kingdom throughout Hofstede's methodology.*

Artigo apresentado para a conclusão do
Curso de Especialização em Gestão
Estratégica (CEGE) da Universidade
Federal de Minas Gerais.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga

Belo Horizonte
2021

Ficha catalográfica

C972c Cunha, Ana Letícia Alves.
2021 Cultura organizacional [manuscrito] : compreendendo as diferenças entre Brasil e Reino Unido através da metodologia de Hofstede / Ana Letícia Alves Cunha. – 2021.
22 f.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Veiga, Ricardo Teixeira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **ANA LETICIA ALVES CUNHA**, matrícula n° **2019706797**. No dia 11/06/2021 às 20:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Cultura organizacional: Compreendendo as Diferenças entre Brasil e Reino Unido, com base no modelo de Hofstede**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Ricardo Teixeira Veiga, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

90 (NOVENTA) pontos. Trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 11/06/2021.

Prof. _____ Ricardo


Teixeira Veiga

Orientador (CEPEAD/UFMG)

Prof. _____ João Batista



Diniz Leite

Resumo. Este artigo busca compreender o conceito de cultura organizacional e as classificações de Hofstede, para aplicar as mesmas em uma comparação entre Brasil e Reino Unido, buscando elencar eventuais desafios que organizações globais, presentes simultaneamente nestas nações, poderão enfrentar e como seria possível tornar mais fluida a comunicação e os processos diários nestas organizações.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Hofstede; Globalização; Brasil; Reino Unido.

Abstract. This article seeks to fully understand the concept of organizational culture and Hofstede's classifications on it, to apply them in a comparison between Brazil and the United Kingdom, seeking to list possible challenges that global organizations, present simultaneously in these nations, may face and how it would be possible make communication and daily processes more fluid in these organizations.

Key words: Organizational Culture; Hofstede; Globalization; Brazil; United Kingdom.

Sumário

1. Introdução	5
2. Revisão de Literatura: Cultura e cultura organizacional	6
3. Introdução aos países analisados	9
3.1. Comparativo entre Brasil e Reino Unido.....	10
4. Dimensões da Cultura Organizacional de Hofstede	11
4.1. Distância de poder.....	12
4.2. Aversão à incerteza.....	13
4.3. Individualismo versus coletivismo.....	13
4.4. Masculinidade versus feminilidade.....	13
4.5. Horizonte do tempo.....	14
4.6. Indulgência.....	14
5. Aplicações da Metodologia	15
5.1. Distância de Poder.....	16
5.2. Redução da Incerteza.....	17
5.3. Individualismo.....	17
5.4. Masculinidade.....	18
5.5. Horizonte do tempo.....	18
5.6. Indulgência.....	18
6. Considerações Finais	19
7. Referências Bibliográficas	20

1. Introdução

A cultura organizacional é uma das esferas mais significativas dentro de uma organização. É ela que apresenta a forma como deve ser o comportamento dentro da mesma, estabelecendo valores a serem compartilhados entre seus membros. Tais valores são variáveis e isso, muitas vezes, relaciona-se com o ambiente no qual a organização está inserida. Percebe-se, assim, que a cultura organizacional está intimamente ligada à sociedade na qual a empresa está inserida, como aponta Hofstede (1994). A cultura organizacional é, então, algo também presente nos países.

A partir desse pressuposto, é possível avaliar pontos importantes sobre empresas globais, que trabalham com equipes dispersas por todo o mundo. Ao longo deste trabalho será aprofundada a comparação da cultura organizacional entre Brasil e Reino Unido, nações parceiras, cujos Estados são pano de fundo para a atuação de várias empresas. Visando compreender a dinâmica da cultura organizacional de cada um, serão utilizadas as dimensões culturais de Hofstede: distância do poder, redução de incertezas, individualismo, masculinidade, horizonte de tempo e indulgência. Essas dimensões tratam respectivamente de: a forma como a sociedade encara a desigualdade social e como isso afeta as coletividades; a forma como incertezas acerca do futuro são vistas; o grau de individualismo que a sociedade apresenta e sua relação com o mercado; como é o comportamento em termos de agressividade e competitividade da sociedade; se há uma orientação para o futuro de curto ou longo prazo e como são as decisões tomadas nesse sentido; e a medida em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, a partir da forma como foram criadas.

Além desta introdução, na primeira parte deste artigo abordaremos diversas definições de cultura organizacional de forma a compreender melhor sua importância na estrutura organizacional. Trataremos também dos fatores que a influenciam, a forma como ela é criada e como os indivíduos lidam com ela dentro de uma organização. Em seguida, traçamos um breve panorama de cada país analisado, apresentando um pouco de sua história e contexto econômico atual e explicitamos os desafios que as empresas podem ter que enfrentar ao coordenar equipes nos dois países distintos.

A terceira e a quarta partes discorrem sobre as dimensões culturais propostas por Hofstede (1983) e como elas se aplicam aos países escolhidos. A partir de um comparativo numérico, examinaremos a pontuação de cada país em cada uma dessas dimensões de forma a definir melhor suas culturas organizacionais e como isso afeta as organizações nele inseridas. Por fim, serão sugeridas maneiras de aproximar as duas culturas para trazer maior fluidez aos

processos de eventuais organizações multinacionais que se vejam à frente dos desafios de ter que lidar com ambas.

2. Revisão de Literatura: Cultura e cultura organizacional

Schein (1989) classifica cultura como:

"Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna."

Não só as sociedades, mas todas as organizações possuem características próprias que as distinguem umas das outras. A cultura organizacional, que será abordada durante todo o estudo, é uma delas, que, independentemente do seu segmento ou tamanho, se faz presente em toda e qualquer empresa. Este termo que surgiu em 1979 com o artigo "*On studying organizational cultures*" de Pettigrew não tem um conceito exato, mas diversos são os autores que tentaram defini-lo. Entretanto, existe um consenso entre eles de certos aspectos dessa cultura como sua totalidade, sua raiz histórica, a relação com conceitos antropológicos, sua construção social, sua intangibilidade e sua alta dificuldade de mudança (HOFSTEDE, 1990).

Deal e Kennedy (1982) definem de forma bem prática a cultura organizacional como "o jeito que nós fazemos as coisas por aqui".

Schein (1985) já é mais profuso em seu conceito, para o autor cultura organizacional é:

um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1985).

Para Robbins (2012, p. 501), a cultura organizacional é "um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais". O autor apresenta sete características que, para ele, formam sua essência, são elas: a inovação (qual é o incentivo aos funcionários para inovar e assumir riscos); atenção a detalhes (qual a precisão, análise e atenção esperado da equipe); orientação para resultados (qual a exigência no foco aos fins); foco na pessoa (qual o efeito desses resultados nas pessoas da organização); foco na

equipe (atividades em equipe em detrimento das individuais); agressividade (o quanto as pessoas são competitivas e agressivas) e, por fim, a estabilidade (onde as atividades priorizam manter o estado atual das coisas ao invés do crescimento). A figura 1, de Motta (2014) mostra um exemplo de como essas características combinadas podem formar diferentes culturas organizacionais.

Hofstede (1994) é mais abrangente ao conceituar cultura organizacional, mestre em Engenharia Mecânica e doutor em Psicologia Social, Geert Hofstede ingressou em 1965 na IBM como instrutor no departamento executivo internacional de desenvolvimento, onde desenvolveu o seu conceito. Para ele a sociedade na qual a organização está inserida e seus aspectos são relevantes: “todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”.

A cultura é composta por certos elementos que a influenciam fortemente como os valores, rituais, história, símbolos e costumes. Os valores são as crenças, as verdades aceitas nas organizações e podem estar relacionados também com ideologias e assuntos ligados a preconceitos. Os rituais são práticas realizadas pela organização como festas ou comemorações de datas importantes como aniversários ou festa de fim de ano, premiações para funcionários, entre outros. A história são mitos e heróis criados pela organização que são passados para os funcionários como exemplos a serem seguidos. Os símbolos são algo abstrato ou não que carregam algum significado. E, por fim, os costumes são a maneira habitual de agir dos membros da organização (MOTTA, 2014).

Quadro 15	Comparando culturas organizacionais
Organização A	
<p>Essa organização é uma indústria manufatureira. Espera-se que os gestores documentem todas as suas decisões. Os 'bons administradores' são aqueles capazes de oferecer dados detalhados que deem sustentação as suas recomendações. As decisões criativas, que incorrem em mudanças significativas ou em riscos, não são encorajadas. Como os responsáveis por projetos fracassados são criticados abertamente e punidos, os gestores procuram não implementar ideias que se desviem muito do status quo. Um gerente de nível hierárquico mais baixo cita uma expressão frequentemente usada na empresa: "Se não estiver quebrado, não tente consertar".</p> <p>Existem vários regulamentos e regras que devem ser obedecidos pelos funcionários. Os chefes supervisionam os subordinados bem de perto, para garantir que não haja desvios. Os dirigentes estão preocupados com a produtividade, independentemente do impacto que isso tenha sobre o moral dos funcionários ou sobre o índice de rotatividade. As atividades de trabalho são planejadas para os indivíduos. Existem departamentos distintos e linhas de autoridades, e espera-se que os funcionários tenham pouco contato com colegas que ficam fora de sua área funcional ou linha de comando. A avaliação de desempenho e as recompensas enfatizam o esforço individual; entretanto, a antiguidade na empresa tende a ser o fator básico na determinação de aumentos salariais e promoções.</p>	
Organização B	
<p>Essa organização também é uma indústria manufatureira. Aqui, contudo, os dirigentes estimulam e recompensam a mudança e a assunção de riscos. As decisões baseadas na intuição têm o mesmo valor que aquelas consideradas totalmente racionais. Os dirigentes se orgulham de sua história de experimentação de novas tecnologias e de seu sucesso no lançamento regular de produtos inovadores. Executivos ou funcionários que têm uma boa ideia são encorajados a 'levá-la adiante'. Os fracassos são tratados como 'experiências de aprendizagem'. A empresa se orgulha de ser orientada para o mercado e de responder rapidamente às mudanças nas necessidades de seus consumidores.</p> <p>Existem poucas regras e regulamentos a serem seguidos e a supervisão é livre, pois os executivos acreditam que seus funcionários são esforçados e confiáveis. Os dirigentes se preocupam com a alta produtividade, mas acreditam que ela é obtida por meio do correto tratamento dispensado a seu pessoal. A empresa se orgulha de sua reputação como um bom lugar para trabalhar.</p> <p>As atividades de trabalho são planejadas em torno de grupos e seus membros são estimulados a interagir com pessoas em outras funções e em níveis de autoridade diferentes. Os funcionários falam positivamente sobre a competição saudável entre as equipes. As pessoas e as equipes possuem suas metas e os bônus são baseados na realização desses resultados. Os funcionários desfrutam de considerável autonomia para escolher a maneira de atingir seus objetivos.</p>	

Figura 1: Comparação entre culturas organizacionais

Fonte: MOTTA, 2014, p 156.

A cultura organizacional também sofre influência de outros fatores. Segundo Bio (1996) quem mais influencia uma organização são seus fundadores e líderes, pois, devido ao poder que eles possuem acabam colocando seus princípios frente às atividades da empresa. Além deles, a comunidade, o mercado, os níveis tecnológicos, seu tamanho e a sua propriedade (seja pública ou particular) também são influenciadores da cultura, conforme a figura 2.

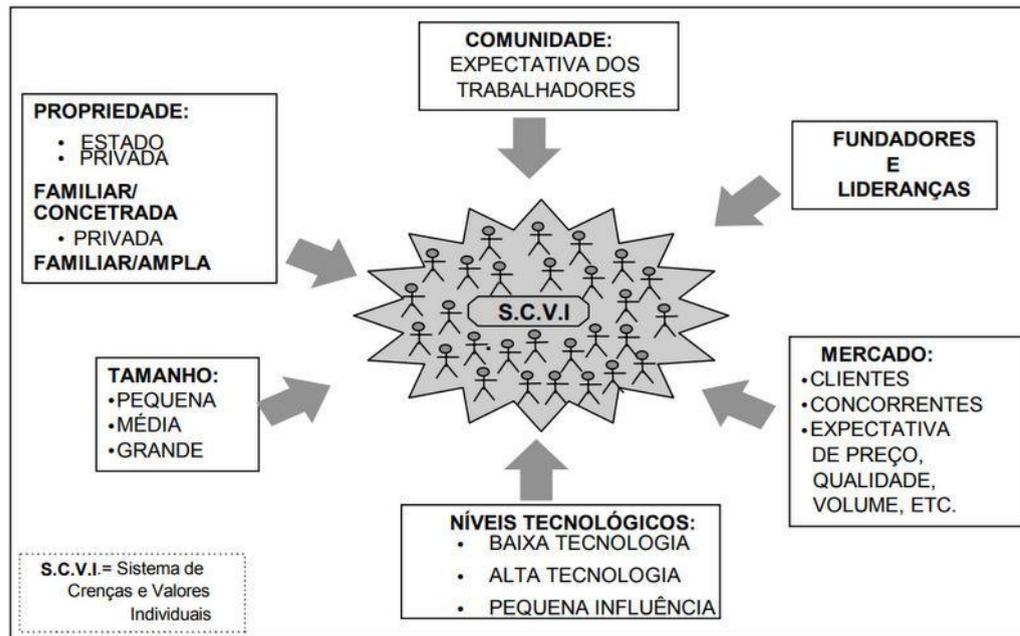


Figura 2: Fatores influentes na cultura organizacional

Fonte: BIO, 1996

A implementação de uma cultura em uma organização se faz através de um processo de socialização de seus indivíduos (MOTTA, 2014). Essa “aculturação” visa direcionar todo o comportamento dos funcionários para que a mesma se torne uma realidade. Motta (2014) conceitua socialização como:

(...) procedimento pelo qual as pessoas adquirem conhecimento e habilidades sociais necessárias para assumir corretamente seus papéis em um grupo ou organização. É o processo de “aprender as manhas” sobre o grupo e a organização, seus valores, cultura, história e o lugar onde se encaixa (MOTTA, 2014).

Esse processo de socialização, de extrema importância, é onde o funcionário terá o auxílio para ajustar-se a essa nova cultura tanto por parte do Recursos Humanos quanto dos funcionários antigos que já estão inseridos nessa cultura.

A cultura organizacional é a base de uma organização, é a forma de pensar e agir, são crenças, valores e costumes compartilhados entre todas as pessoas que a ela pertencem e que impacta diretamente no sucesso da mesma, pois, uma equipe alinhada e engajada aos propósitos da empresa tenta alcançá-los junto dela. Portanto, uma cultura organizacional forte e bem definida é essencial para o empenho dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho da organização.

3. Introdução aos países analisados

O relacionamento entre empresas brasileiras e inglesas têm se consolidado cada vez mais ao longo dos anos. Em 2019, Brasil e Reino Unido assinaram um memorando de entendimento para estimular o comércio entre os dois países. Segundo a Agência Brasil, 2019, o Prosperity Fund, fundo interministerial do Reino Unido, pretende investir, até 2023, 20 milhões de libras esterlinas (algo próximo a R\$100 milhões) para apoiar a inserção de empresas brasileiras no exterior, em especial na Inglaterra.

Desde 2011 empresas inglesas estão entre as três maiores investidoras em novos negócios no Brasil. Segundo a Ernst Young, nesse mesmo ano companhias britânicas anunciaram a inauguração de 45 novos negócios em solo brasileiro, um aumento de 125% em relação a 2010. Elas injetaram nessas novas empresas, filiais e projetos cerca de US\$12,2 bilhões, e desde então seguem com participação significativa nos novos negócios do Brasil.

A proximidade entre empresas do Reino Unido e brasileiras é um fenômeno sem retorno e para compreender a melhor maneira de construir uma relação fluida entre esses parceiros é imprescindível compreender suas semelhanças e diferenças no que concerne à cultura organizacional.

3.1. Comparativo entre Brasil e Reino Unido

O Brasil é uma nação de dimensões continentais, que apresenta 213 milhões de habitantes (Fonte: IBGE, 2021), enquanto o Reino Unido, formado por 4 países (Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte) é composto por 66,8 milhões de pessoas (Fonte: ONS Reino Unido, 2021). O *mix* de diversidade brasileiro não encontra paralelo no mundo, sendo resultante tanto das grandes variações entre regiões quanto da composição histórica e cultural de povos nativos e outros advindos dos quatro cantos do globo terrestre, este é um ponto de grande contraste com o Reino Unido, que, mesmo composto por quatro nações distintas, não alcança tais níveis de diversidade étnica, de costumes e racial.

O Brasil é uma nação presidencialista, com um governante que ocupa, simultaneamente, o cargo de chefe de Estado e de Governo, enquanto o Reino Unido, é uma monarquia parlamentarista, com duas figuras distintas ocupando, cada uma, o cargo de chefe de Estado (rainha) e de Governo (primeiro ministro).

Além das diferenças geográficas e políticas, o Reino Unido ocupa, de acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano, da UNDP (2020), o 13º lugar em desenvolvimento humano, sendo classificado, no ranking HDI, como nação de muito alto desenvolvimento

humano, enquanto o Brasil ocupa, neste mesmo ranking a 84ª posição, enquadrando-se no segundo grupo, apenas como nação de alto desenvolvimento humano.

4. Dimensões da Cultura Organizacional de Hofstede

A definição de cultura envolve a ampliação, aos membros de um sistema social compartilhado, de símbolos particulares, significados, imagens, regras, hábitos e valores (CHANG, 2003). Nesse sentido, Hofstede (1997) esclarece que as pessoas carregam programas mentais contendo componentes culturais desenvolvidos desde o nascimento e que têm sua origem nos diversos ambientes sociais encontrados no decorrer da vida humana, como, por exemplo, a família, as escolas e as empresas. Para ele, cultura é “[...] a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (HOFSTEDE, 1997, p. 19).

Com o interesse em identificar a cultura organizacional de diferentes países, ou seja, as distinções fundamentais no modo como pessoas percebem e interpretam seu mundo, Hofstede realizou um amplo projeto de pesquisa no final dos anos 60 dentro dos escritórios da IBM pelo mundo inteiro sobre exames das atitudes dos empregados. Conforme Hofstede (1983), este projeto de pesquisa tinha dois objetivos: desenvolver uma terminologia comumente aceitável, bem definida e empiricamente fundamentada para descrever culturas; e analisar os dados coletados de forma sistemática e sobre um significativo número de culturas, ao invés de utilizar apenas impressões.

A pesquisa foi conduzida através de um questionário, o qual incidia essencialmente sobre os valores pessoais relacionados com a situação do trabalho. Os resultados destes exames e mais pesquisas durante todos os anos 70 foram publicados em 1980 (HOFSTEDE, 2001). A escolha da IBM ocorreu devido ao grande banco de dados que possuía e disponibilizou para a pesquisa (HOFSTEDE et al., 1990). O estudo foi realizado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países da língua árabe). Foram realizados mais de 116 mil questionários, por meio dos quais o autor encontrou diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de funcionários das 53 subsidiárias da empresa em estudo. Para a análise dos dados, o autor utilizou o banco de dados da IBM, que representava uma base de dados multinível e multicritério, em que as respostas podiam ser analisadas em relação aos indivíduos, às ocupações, aos países, entre os sexos, os grupos de idade e através do tempo. Como a intenção inicial de Hofstede era análise da cultura organizacional dos países, para cada questão relevante foi determinado um score para cada

país, que era baseado ou na média das escalas ou nas porcentagens de concordâncias, dependendo da natureza da questão (HOFSTEDE, 1983).

Seus estudos são focados no comportamento de grupos, e como a maneira de agir prevalente dos grupos nacionais e regionais influenciam o comportamento das sociedades e organizações. Trata-se de uma metodologia baseada nas respostas médias da maioria da população e, portanto, tem suas maiores críticas pautadas no fato de que não representa com segurança as individualidades/regionalidades, assumindo a uniformidade em organizações complexas e nações como um todo (MCSWEENEY, 2002)

Outros estudos de cultura organizacional, porém, que buscam trazer mais aspectos da individualidade à análise, tais como Shalom Schwartz, Ronald Inglehart e os resultados do World Values Survey data, nos permitem confirmar que a escala de valores de Hofstede se comunica de forma muito semelhante a outras pesquisas, trazendo validação para a metodologia (TAUSCH, 2015).

As conclusões do World Values Survey (WVS), que busca explorar os valores e crenças dos indivíduos de diferentes nações, através da medição de aspectos como o suporte à democracia, igualdade de gênero, religiosidade, impactos da globalização, atitudes ambientais, trabalho, família, amigos, política, identidade nacional, cultura, diversidade, insegurança e subjetividade, nos permitem confirmar a correlação com os valores de Hofstede apresentados para Brasil e Reino Unido, mesmo sendo o primeiro um país cheio de miscigenação e regionalidades e o segundo uma nação formada por quatro países independentes e distintos.

Portanto, mediante o uso de análise fatorial, Hofstede chegou à conclusão de que metade das variâncias encontradas na média dos países podia ser explicada por seis dimensões básicas, as quais estão abaixo descritas em detalhe.

4.1. Distância de poder

Também chamada de distância hierárquica, está fortemente relacionada à autoridade hierárquica e foi definida como a extensão a que membros menos poderosos de uma organização ou instituição dentro de um país esperam e aceitam que o poder é distribuído desigualmente. Ela é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. A dimensão “Distância do Poder” está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. Os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde esse indicador é baixo, a dependência

dos funcionários quanto às chefias é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo consultivo. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos (HOFSTEDE, 1991).

4.2. Aversão à incerteza

Analisa a extensão da ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas. É o grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das invenções sociais face às situações desconhecidas. Hofstede (1991) definiu como o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas, ou seja, reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas. Esses sentimentos são expressos mediante estresse nervoso e uma necessidade de previsibilidade, como regras claras e escritas, por exemplo. A incerteza, de acordo com Hofstede (1991) é uma experiência subjetiva, um sentimento. Assim, segundo o autor, o sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado. De acordo com Hofstede, as organizações se relacionam com a tecnologia, leis e rituais de duas maneiras: racionais e não racionais. Organizações não racionais têm crenças fortes e irredutíveis, são as empresas que não gostam de assumir riscos e cumprem, à risca, as leis ou ritos da organização. Por outro lado, uma sociedade racional acompanha melhor as mudanças e se adapta a novas tecnologias e até criar novas regras, sem mais maleáveis ao redesenho institucional, quando o mesmo se faz necessário.

4.3. Individualismo versus coletivismo

As sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas individualistas, por sua vez, prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo. Assim, o individualismo é uma oposição ao coletivismo. O coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. Ele dá uma ideia da discussão na qual as pessoas aceitam a interferência do grupo na determinação de suas vidas. Os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades das quais não podem se destacar. (HOFSTEDE, 1991).

4.4. Masculinidade versus feminilidade

Para Barros e Prates (1996, p. 64) “toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais”. Na concepção dos autores, quanto mais fortemente distintos forem estes papéis, mais masculina é a sociedade. Assim, as dimensões masculinas estão relacionadas a sociedades em que o papel do gênero social está claramente distinto, por exemplo, o homem possui um comportamento mais agressivo e competitivo e quando negociam estão mais interessados nos resultados e na justiça, enquanto as mulheres possuem mais compaixão (VOLKEMA & FLEURY, 2002).

As dimensões femininas estão ligadas a sociedades onde o papel do gênero social está sobreposto, ou seja, a mulher e o homem podem desempenhar o mesmo papel, o mesmo comportamento. No entanto, mais do que avaliar a desigualdade de gênero, na dimensão masculinidade, o autor busca compreender se a sociedade se comporta de maneira agressiva e excessivamente competitiva ou se os indivíduos, tendencialmente, se apegam mais ao bem-estar social e à solidariedade, denominando as sociedades que detêm majoritariamente das primeiras características de masculinas e as que detêm das segundas, femininas.

4.5. Horizonte do tempo

Povos com orientação de curto prazo, em geral, têm forte preocupação com o estabelecimento de uma verdade absoluta, eles apresentam grande respeito pelas tradições e uma pequena propensão a poupar para o futuro, já que o maior foco é na obtenção de resultados rápidos. Nas sociedades com orientação ao longo prazo, por outro lado, as pessoas acreditam que a verdade depende da situação, do contexto e de tempo e bons resultados são alcançados sem imediatismos, não se cultiva medo do que o futuro reserva.

4.6. Indulgência

Um desafio que a humanidade enfrenta, agora e no passado, é o grau em que as crianças pequenas são socializadas. Essa dimensão é definida como a medida em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, a partir da forma como foram criadas. O controle relativamente fraco é chamado de “Indulgência” e o controle relativamente forte é chamado de “Restrição”. As culturas podem, portanto, ser descritas como Indulgentes ou Restritas.

Pessoas em sociedades classificadas por uma pontuação alta em Indulgência geralmente exibem uma disposição maior para realizar seus impulsos e desejos no que diz respeito a aproveitar a vida e se divertir. Eles possuem uma atitude positiva e tendem ao

otimismo. Além disso, dão maior importância ao tempo de lazer, agem de forma mais livre e gastam o dinheiro como desejam, sem muito planejamento.

5. Aplicações da Metodologia

Conhecendo mais detalhadamente cada dimensão de cultura organizacional e abraçando essa metodologia para possibilitar a comparação direta entre os dois países em questão, realizou-se, com a ajuda de um simulador, disponibilizado na página Hofstede Insights (<https://www.hofstede-insights.com/>, acessado em 29 de março de 2021), uma comparação entre as duas nações objeto deste trabalho, podendo assim conhecer suas pontuações em cada dimensão e atribuir às mesmas significância no que concerne ao comportamento de suas sociedades e organizações. Os resultados obtidos pelo simulador podem ser observados na Imagem 1 e na Tabela 1.

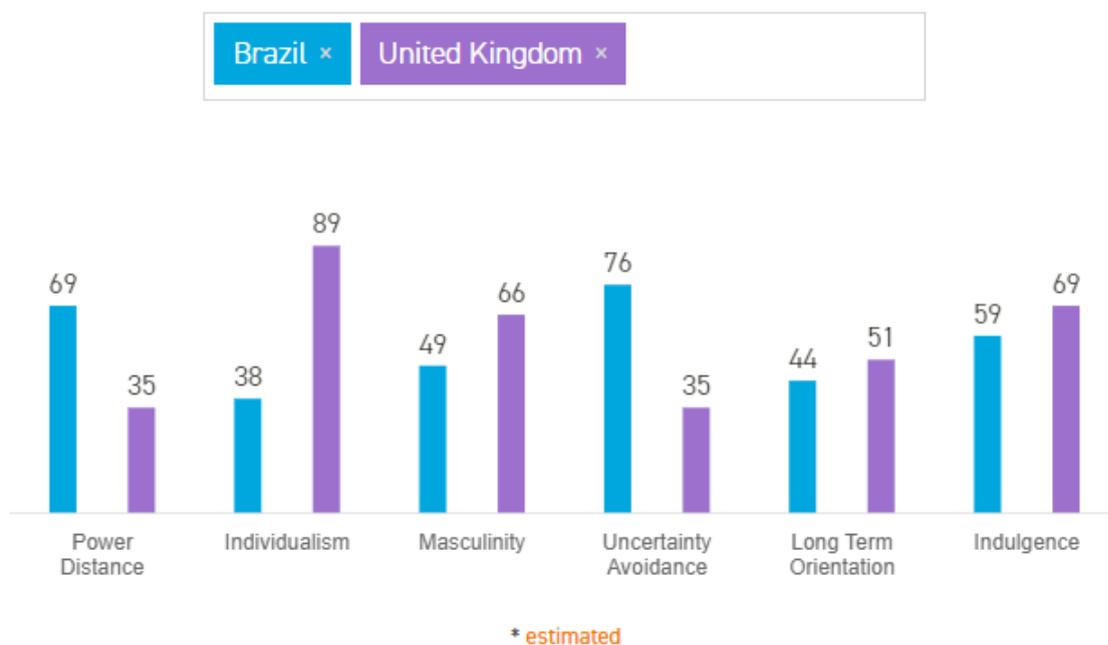


Imagem 1: Comparação das Dimensões de Culturas Organizacionais. Obtida em Hofstede Insights; Country Comparison.

Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-uk/>>, acesso em 29 de março de 2021.

Dimensões	Brasil	Inglaterra
Distância de Poder	69	35

Individualismo	38	89
Masculinidade	49	66
Redução de Incertezas	76	35
Horizonte de Tempo	44	51
Indulgência	59	69

Tabela 1: Resultado da simulação comparativa entre as dimensões de cultura organizacional brasileira e inglesa. Criação livre.

Após conhecer a pontuação de cada país, é de suma importância saber interpretá-las, de forma que as subseções abaixo objetivam explicar as implicações de cada pontuação para as organizações nos países selecionados.

5.1. Distância de Poder

Iniciando as comparações pelo Brasil, pode-se observar que se tem uma sociedade que acredita na hierarquia e que essa deve ser respeitada, ou seja, a desigualdade entre as pessoas é enraizada, e reconhece-se que os indivíduos não são iguais. O *status* de poder é o mais importante, principalmente em uma empresa, na qual, geralmente, existe apenas um chefe que tem responsabilidade completa sobre a organização e detém mais benefícios do que os menos poderosos.

A Grã-Bretanha, por sua vez, está nas classificações mais baixas da Distância de Poder - ou seja, é mãe de uma sociedade que acredita que as desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas ao máximo. A pesquisa realizada pelo Instituto Hofstede, à primeira vista, pode parecer incongruente com o sistema de classes britânico bem estabelecido e histórico (principalmente como consequência da monarquia), mas na realidade ela deixa claro que existem tensões inerentes à cultura britânica, que ainda atribui enorme importância à classe de nascimento de um indivíduo por um lado, a ponto de ter seu sistema de governo baseado nisso, mas expõe também a manifestação cada vez mais forte de uma crença profundamente arraigada de que onde você nasceu deve não deve limitar o que você pode alcançar na vida. Um senso de jogo limpo e cumprimento à risca das regras, inerente à cultura britânica, distante do “jeitinho brasileiro”, leva à premissa de que as pessoas devem ser tratadas de alguma forma como iguais, e, em consequência, as empresas tendem a ter lideranças compartilhadas e organogramas mais horizontais.

5.2. Redução da Incerteza

A sociedade brasileira, com alta pontuação neste quesito, é envolta por regras e um sistema legal bem elaborado com o objetivo de estruturar a vida da população. Os indivíduos necessitam obedecer a essas leis e se sentem seguros dado a sua existência, mesmo que a execução dessa obediência seja fraca. Como na maioria dos países latino americanos, as organizações brasileiras tendem a criar burocracias e regras de maneira que se sintam resguardadas para perpetuar. Os membros das organizações se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas e tendem a criar instituições para evitar as mesmas, de forma que se garantem estáveis, mas, por outro lado, renunciam às oportunidades de inovações e, no caso específico das empresas, de investimentos.

O Reino Unido, de maneira oposta, tem uma pontuação baixa em Redução de Incertezas, o que significa que, como nação, eles lidam bem com mudanças de planos, se adaptando conforme novas informações vêm à tona. Os britânicos sentem-se confortáveis em situações ambíguas e geralmente não existem muitas regras na sociedade, mas aquelas que existem são fortemente respeitadas. O que é diferente é atraente para os britânicos e isso emerge nas organizações nos projetos altamente criativos e processos fluidos e em constante adaptação de mudança.

5.3. Individualismo

Desde o nascimento, os brasileiros estão integrados em fortes grupos (especialmente na extensão da família) que protegem os seus membros em troca de lealdade. Nas organizações essa relação é muito importante e a tendência ao trabalho em equipe é facilmente reconhecida. Muito relacionado também à baixa adesão ao risco, o brasileiro se sente mais confortável trabalhando com outras pessoas, de modo que, quando for o caso, a culpa possa ser compartilhada, assim como as conquistas.

Com uma pontuação de 89, o Reino Unido está entre as nações mais individualistas da pesquisa do Instituto. Os britânicos são um povo altamente individualista e privativo. As crianças são ensinadas desde cedo a pensar por si mesmas e a descobrir qual é seu propósito único na vida e como podem contribuir de maneira única para a sociedade. O caminho para a felicidade é por meio da realização pessoal e individual, de forma que o trabalho em equipe não é a principal habilidade comportamental procurada pelas organizações empresariais, sendo as mesmas muito mais tendenciosas a contratar indivíduos orientados para a solução de problemas e crescimento pessoal. As conquistas são melhor aproveitadas se forem inteiramente de um indivíduo e os fracassos são encarados de frente por um único culpado.

5.4. Masculinidade

Nessa dimensão o Brasil é um país intermediário, ou seja, a sociedade, em alguns quesitos é movida pela competição, agressividade e sucesso, mas em outros assuntos tem os valores femininos mais em evidência, tal como a solidariedade e a qualidade de vida.

As organizações brasileiras são competitivas e, como na maioria dos países de terceiro mundo, buscam crescimento e sucesso, muitas vezes a qualquer custo, para poder competir, no caso específico das empresas, com as concorrentes internacionais de países desenvolvidos. Por outro lado, por ser um país carregado de desigualdade, influenciado pelos ideais esquerdistas e pela história escravocrata e exploradora, a solidariedade brasileira também está em busca de qualidade de vida e sabe ser solidária, em respeito aos aprendizados trazidos pelo passado.

Com pontuação mais alta, a Grã-Bretanha é uma sociedade masculina - altamente orientada para o sucesso. Em comparação com as culturas femininas, como é o caso do Brasil, em partes, as pessoas no Reino Unido vivem para trabalhar e têm uma ambição de atuação clara. As organizações têm objetivos e missões bem estruturados (mesmo que os meios para alcançá-los sejam mais flexíveis, em decorrência do grau de Redução de Incertezas).

5.5. Horizonte de Tempo

Com pontuação intermediária, compreende-se que, em sua maioria, a sociedade brasileira tende a manter alguns vínculos com o seu passado ao lidar com desafios presentes ou futuros. A população é orientada no curto prazo, preocupados com os valores que refletem o passado e o presente, sem visão ampla de futuro e, portanto, sem expectativas ou planejamentos de longo prazo, o que impede a concretização de algumas atividades nas organizações dado à ausência de tempo hábil para se obter sucesso.

Este é o quesito no qual os dois países em análise mais se aproximam, por ser uma sociedade muito imersa em valores antigos, especialmente os monárquicos, o Reino Unido também tem pontuação intermediária no Horizonte de Tempo e enfrenta dificuldades semelhantes às do Brasil no que concerne aos planejamentos de longo prazo.

5.5. Indulgência

Com pontuações relativamente semelhantes também neste quesito, as sociedades brasileira e britânica são ambas consideradas indulgentes.

Pessoas em sociedades classificadas por uma pontuação alta em Indulgência, como é o caso das duas nações em análise, geralmente exibem uma disposição para realizar seus impulsos e desejos no que diz respeito a aproveitar a vida e se divertir. Eles possuem uma atitude positiva e uma tendência para o otimismo. Além disso, dão maior importância ao tempo de lazer, agem como bem entendem e gastam o dinheiro como desejam. Sendo o Reino Unido maior pontuado que o Brasil, a sociedade é ligeiramente mais inclinada para essas características.

As empresas das sociedades que vivem neste modelo são cobradas pelos funcionários para oferecer condições de lazer e boa qualidade de vida.

6. Considerações Finais

Após a análise dos números levantados com a realização do teste, percebemos que a cultura organizacional de cada país, dentro dos parâmetros estabelecidos por Hofstede, é um reflexo da construção histórica e social apresentada por cada um.

Por ser muito diverso, o Brasil apresenta um comportamento intermediário a maior parte do tempo (percebido quando avaliamos as dimensões de individualismo, masculinidade e horizonte de tempo), podendo apresentar ora posturas mais tradicionais (em redução da incerteza), ora mais liberais (indicadas em distância do poder).

Já o Reino Unido, composto por países de longa construção histórica, apresenta um comportamento mais definido em todas as áreas de análise.

É notável que as dimensões Distância de Poder, Individualismo e Redução de Incertezas são as que apresentam resultados mais distintos entre os Estados analisados e devem ser as primeiras preocupações das organizações que atuam de forma global, com interface frequente entre Brasil e Reino Unido.

Problemas comuns que poderemos encontrar dentro dessas organizações são: um questionamento de hierarquia e insatisfações advindas de uma estrutura de poder muito rigorosa (Brasil) ou de uma muito horizontal (Reino Unido); formas distintas de trabalhar em equipe, sendo que o brasileiro é acostumado e se sente mais confortável trabalhando com grandes times, enquanto o britânico prefere realizar suas atividades sozinho; e a capacidade de adaptação, sendo que o britânico não vê problemas em se adaptar e não precisa de regras e processos tão claros para nortear as suas ações, enquanto o brasileiro tem a necessidade de contar com regras claras, que trazem segurança para o seu dia a dia.

Além de instruir todos os participantes dessas organizações sobre as diferenças culturais e a importância de respeitá-las, também é primordial encontrar formas de gestão que encontrem um meio termo para essas dimensões tão opostas. A organização pode incentivar o trabalho em equipe para algumas tarefas, em especial as que envolvem grandes demandas, integrando os britânicos a essa cultura, e, ao mesmo tempo, ensinar a importância do trabalho individual em tarefas mais pontuais, trabalhando a dependência do brasileiro de estar sempre integrado em um time.

Da mesma forma, a organização pode tentar mostrar aos seus colaboradores as vantagens e desvantagens técnicas, de uma gestão mais horizontal e de uma mais centralizada. Depois que todos tenham acesso às informações sem viés cultural, com números e cases de sucesso de cada forma de distribuição de poder, pode-se fazer uma votação, para entender qual seria a melhor gestão, na visão dos colaboradores, para aquela organização.

Apostar nas similitudes também é um caminho com chances de sucesso na tentativa de aproximar os processos e indivíduos das organizações britânico-brasileiras. As nações se aproximam muito em suas pontuações na esfera Horizonte de Tempo, e isso indica que metas de curto prazo seriam bem recebidas por todos.

Percebe-se, então, que os aspectos avaliados influenciam diretamente a posição que o país e suas organizações ocupam no cenário mundial. Hofstede criou um método que permite de forma simples e eficiente compreender a dinâmica da cultura organizacional de uma nação, a forma como ela projeta seu desenvolvimento econômico e como isso afeta as suas organizações, além de nos permitir compreender o que distingue duas organizações e levantar pontos de aproximação entre duas culturas que interagem todo o tempo neste mundo globalizado.

Por fim, mesmo que outros estudos confirmem a eficácia da metodologia Hofstede para explicar as culturas organizacionais, pode ser objeto de pesquisas futuras aprofundar nas individualidades e entender como as subjetividades podem alterar a cultura de uma organização, a ponto de se comportarem de maneira distante do padrão de grupos analisado com maior protagonismo neste artigo.

7. Referências Bibliográficas

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BIO, Sérgio R. **Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional**. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CHANG, L.C. An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 2, Nº2, p. 567-571. Hollywood: 2003.

COSTAS, R. *Jornal Terra*. **Britânicos despontam entre novos investidores no Brasil**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/britanicos-despontam-entre-novos-investidores-no-brasil,59d9a418851ca310VgnCLD200000bbcecb0aRCRD.html>>. Acesso em 30 de maio de 2021.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Country Comparison: United Kingdom, Brazil, 2021**. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-uk/>>. Acesso em: 03 de maio de 2021.

HOFSTEDE, G. (1983). **The cultural relativity of organizational practices and theories**. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.

HOFSTEDE, G; FRANKE, R; BOND, M. **Cultural roots of economic performance: a research note**. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 2, p. 165- 173, 1991.

HOFSTEDE, G. (1997). **Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

HOFSTEDE, G. (2001). **Culture's consequences: international differences in work – related values** (2a ed.). Thousand Oakes, CA: Sage.

HOFSTEDE, G., NEVIJEN, B., OHAIR, D. D. & SADERS, G. (1990). **Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases**. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acesso em 22 de maio de 2021.

MÁXIMO, W. Agência Brasil. **Brasil e Reino Unido assinam cooperação para facilitar comércio**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/brasil-e-reino-unido-assinam-cooperacao-para-facilitar-comercio>>. Acesso em 30 de maio de 2021.

MCSWEENEY, B. (2002a). **Hofstede's Identification of National Cultural Differences – A Triumph of Faith a Failure of Analysis**, Human Relations, 55.1, 89–118.

MOTTA, Suely. **Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro, 2014.

Disponível em:

<https://www.academia.edu/28601983/Cultura_Organizacional_Comportamento_Organizacional_Cultura_Organizacional_Suely_Motta> Acesso em: 25 abril 2021.

NAÇÕES UNIDAS. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). **Human Development Index and its components**. 2021. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>>. Acesso em 01 de maio de 2021.

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. **População Estimada**. 2021. Disponível em: <<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates>>. Acesso em 22 de maio de 2021.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

VOLKEMA, R. J. & FLEURY, M. T. L. Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A Cross-Cultural Comparison. Journal of Business Ethics, Vol. 36, N°4, p.381-398, 2002.

TAUSCH, A. **Hofstede, Inglehart and Beyond**. New Directions in Empirical Global Value Research. 2015. Disponível em:

<https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2606243>. Acesso em 20 de junho de 2021.

WORLD VALUES SURVEY, **Finding and Insights**. 2020. Disponível em:

<<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>>. Acesso em 13 de junho de 2021.